

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية

زعل محمد أبوقديري

إشراف

الأستاذ الدكتور تحسين الطراونه

رسالة

مقدمـــة إلى

عمادة الدراسات العليا استكمالاً

لمتطلبات درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، ٢٠٠٣

الملخص

مدى مشـــاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإداريـــة في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية

زعل محمد ابوقديري

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب، إضافة إلى التعرف على طبيعة القـــرارات التي يشاركوا فيها ودرجة هذه المشاركة، وكذلك دراسة العلاقة بين مدى المشـــاركة وبعض المتغيرات الديموغرافية كالجنس والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي والخبرة، ومعرفة العلاقة بين المشاركة وبعض العوامـــل التنظيميـــة والاجتماعيـــة والاقتصادية، وأخيرا التعرف على أهم أساليب ومزايا المشاركة في الإقليم.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة (١٠%) من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (٦٥٠) اســـتبانه أعيد منها وكان صالحا للتحليل (٥٥٦) استبانة. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائيـــة للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل هذه البيانات.

وقد أظهرت نتائج التحليل وجود درجة متوسطة من المشاركة فـــي اتخـــاذ القرارات الإدارية، وكانت القرارات الروتينية أكثر القرارات التـــي يشـــارك فيـــها العاملين. أما أكثر أساليب المشاركة استخداما في هذه الأجهزة فكـــانت (المقـــابلات والمذكرات والاقتراحات والاستعانة بالمختصين من العاملين). كما أظهرت الدراســـة وجود رغبة قوية لدى المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، إلا أنـــهم أبدوا عدم رضاهم عن دعم وتشجيع القيادات العليا لمشاركتهم. وكذلك بينت الدراسة أن مدى المشاركة يتحدد من خلال طبيعة القرار والعوامل التنظيمية والاجتماعيـــة والاقتصادية. كما توصلت إلى أن مشاركة الذكور أكثر من الإناث، وكبـــار الســـن أكثر من الصغار، وحملة الدرجات الجامعية العليا أكثر من حملة المؤهلات الأدنـــى،

والمدراء ومساعديهم أكثر من بقية الموظفين، ومشاركة ذوي الخبرة العالية أكثر من ذوي الخبرات القليلة.

وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أبرزها ضرورة استغلال رغبة العاملين في المشاركة وتنميتها وزيادتها، إضافة إلى زيادة دعم وتشجيع القيادات العليا لهذه المشاركة عن طريق تعديل بعض التشريعات التي تعيق المشاركة وتوفير الحوافز والمخصصات المالية اللازمة وعقد الدورات التدريبية الخاصة بالمشاركة لكل من الرؤساء والمرؤوسين.

Abstract

The Extent of Employee's Participation in Managerial Decision Making in Governmental Departments in the Southern Region of Jordan.

Za'al Abu-Qudiri, MA

The main purpose of this study was to examine the extent of Employee's participation in Managerial decision making in Governmental Departments in the Southern Region of Jordan. It focused on the nature of decisions in which they participate, examining the relationship between the extent of participation and some selected of demographic factors such as: age, gender, education, job, experience. A random sample of 650 questionnaires was distributed, 556 were appropriate to be analyzed by using the statistical package of (SPSS).

Findings showed that there is a medium degree of participation in decisions making, and the most decisions that the Employees participate in are routine decisions. Also it revealed that most of the participation methods, which used in these departments, are (meetings, memos, and suggestions). It revealed that there is a strong desire to participate in decisions making, but the Employees unsatisfied on the encouraging of the highest leaders for their participation. Also It revealed that males participation is more than females, the old is more than the young, the managers is more than the rest Employees, and finally high experienced Employees more than low experienced persons.

The study recommended increasing Employee's participation, and supports such participation. Also it recommended installing some regulation to enhance participation.

الإهـــداء

إلى والدي ووالدتي: حباً ووفاءً لأنهما غرســا في نفسي قيم الخير ومعنى الرجولـة وأســباب النجاح.

إلى زوجتي: رمز المحبة والتضحية والإخلاص، فهي التي بثت فـــي نفســي روح المثابرة والصبر والاحتمال وتحملت فوضى الكتب وبعثرة الأوراق فكانت بالفعل الشمعة التي أنارت مشاعل دربي للنجاح.

إلى أبنائي (عمرو و سعد): اللذين أجد ذاتي بهم وتتحقق سعادتي معهم لأنهم بهجـة الحاضر وربيع العمر وأمل المستقبل.

إلى بناتي (دينا وآيه وآلاء): رموز المحبة وينابيع الحنان، مفاتيح سعادتي وبســمة أملي وحلمي الجميل وأغلى ما في الوجود.

إلى إخواني وأخواتي: رمز شــموخي وفخري واعــتزازي وكبريــائي، بدعمكــم وتشجيعكم تحقق الأمل المنشــود.

إلى كل المخلصين والمستضعفين: في هذا العالم الذي أصبح فيه الباطل يُذكر والحق يُنكر، والجاني يتوعد والمجني عليه يتودد، والجاهل يَحكم والجنــود تَحلم، والأم تنوح والطفل يصيح، والفتاة تتلهف والشيخ يتأفف.

إليكم جميــعاً يا من لكم في قلبي كل محبــة وتقديــر أهــدي ثمرة جهــدي.

زعل محمد أبوقديري

شكر وتقدير

لا أملك وقد انتهيت من كتابة رسالتي إلا أن أشكر الله عز وجل على عظيم فضله، وجزيل عطائه. فهو الذي أعانني على متابعة هذا الجهد، وأعطاني من الثقة والإيمان ما تمكنت بهما من إبرازه بهذه الصورة، فله الحمد والفضل، وهو القائل: "لئن شكرتم لأزيدنكم" (سورة إبراهيم أية ٧).

ومن دواعي العرفان بالجميل أتقدم ببالغ شكري وعظيم امتناني وتقديري إلى الأستاذ الفاضل الدكتور تحسين الطراونه، لتفضله بقبول الإشراف على رسالتي، وعلى ما أبداه طوال فترة رسالتي من جهد عظيم وتواضع جم، وملاحظات صائبة وتوجيهات قيمة، أسهمت في تطوير البحث منذ أن كان فكرة إلى أن أصبح عملاً متكاملاً، حيث قاد مسيرة البحث بهمة عالية ونفس سامية لا تعرف الكلل ولا تعشق إلا الخير، فجزاه الله عني كل الخير.

كما يطيب لي أن أتقدم بوافر تقديري واعتزازي لأساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور حلمي شحاده، والدكتور ذياب البداينه، والدكتور خالد الزعبي، لتفضلهم بقبول مناقشة رسالتي، ولما قدموه من توجيهات وأفكار أسهمت في إثراء هذه الدراسة.

كما يمتد شكري وعرفاني إلى أساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة، لما بذلوه من جهد ودعم وتعاون طيلة فترة دراستي.

كما أسجل شكري واعتزازي بزملائي طلبة الماجستير في قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة.

زعل محمد ابوقديري

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء	أ
شكر وتقدير	ب
قائمة المحتويات	ج
قائمة الجداول	و
قائمة الأشكال	ز
قائمة الملاحق	ح
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
المقدمة	١
مشكلة الدراسة	٢
أهمية الدراسة	٣
أهداف الدراسة	٣
خلاصة الفصل الأول	٤
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
أولاً: الإطار النظري	
المقدمة	٥
مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية	٦
مفهوم المشاركة	٧
تطور المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية	٨
المشاركة في الفكر السياسي	٨
المشاركة في الفكر الإسلامي	١٠
المشاركة في الفكر الإداري	١٣
أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية	٢٤
مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية	٢٥
عيوب المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية	٢٦
متطلبات نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية	٢٩
درجات المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية	٣٢
مدى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية	٣٤

الموضوع	رقم الصفحة

أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية........................... ٣٧

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات العربية ٤٨

الدراسات الأجنبية ٥٢

ثالثاً: أسئلة الدراسة وفرضياتها.. ٥٣

خلاصة الفصل الثاني.. ٥٤

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

مجتمع الدراسة.. ٥٦

عينة الدراسة ٥٦

خصائص عينة الدراسة.. ٥٦

أداة الدراسة ٥٨

صدق وثبات الأداة ٥٨

المعالجة الإحصائية ٥٨

التعريفات الإجرائية.. ٥٩

محددات الدراسة.. ٦٠

خلاصة الفصل الثالث ٦٠

الفصل الرابع: عرض النتائج

أولاً: إجابات أسئلة الدراسة

إجابة السؤال الأول: ٦١

إجابة السؤال الثاني: ٦٢

إجابة السؤال الثالث:... ٦٣

إجابة السؤال الرابع: ٦٤

إجابة السؤال الخامس: ٦٦

إجابة السؤال السادس: ٧٠

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الصفرية الأولى ٧٢

اختبار الفرضية الصفرية الثانية ٧٣

اختبار الفرضية الصفرية الثالثة ٧٥

الموضوع	رقم الصفحة
اختبار الفرضية الصفرية الرابعة	٧٦
خلاصة الفصل الرابع	٧٧
الفصل الخامس: الخاتمة والمناقشة والتوصيات	
الخاتمة	٧٩
المناقشة	٨١
التوصيات	٨٥
المراجع العربية	٨٨
المراجع الأجنبية	٩٣
الملاحق	٩٤

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	توزيع عينة الدراسة حسب: الجنس، العمر، المؤهل العلمي،الوظيفة، والخبرة.	٥٧
٢	التوزيع التكراري للمتغير التابع (مدى المشاركة).	٦١
٣	التوزيع التكراري لطبيعة القرار.	٦٢
٤	التوزيع التكراري لدرجات المشاركة.	٦٣
٥	التوزيع التكراري لأسلوب المشاركة.	٦٥
٦	التوزيع التكراري للعوامل التنظيمية.	٦٧
٧	التوزيع التكراري للعوامل الاجتماعية.	٦٨
٨	التوزيع التكراري للعوامل الاقتصادية.	٦٩
٩	التوزيع التكراري للمتغيرات الديموغرافية.	٧١
١٠	معاملات الارتباط بين مدى المشاركة وطبيعة القرار المنوي اتخاذه.	٧٣
١١	معاملات الارتباط بين مدى المشاركة والعوامل التنظيمية.	٧٤
١٢	معاملات الارتباط بين مدى المشاركة والعوامل الاجتماعية.	٧٥
١٣	معاملات الارتباط بين مدى المشاركة والعوامل الاقتصادية.	٧٦

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
١	درجات المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية	٣٣

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
أ	الأجهزة التي شملتها الدراسة.	٩٤
ب	استبانة الدراسة.	٩٥

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمـــة

تتكون العملية الإدارية من سلسلة من العمليات أو الوظائف الجزئيـــة التـــي يرتبط بعضها ببعض، وهناك من يقسمها إلى أربع وظائف وآخرين يقسمونها إلـــى ثماني وظائف، وعملية تقسيمها إلى سلسلة من الوظـــائف الجزئيـــة جـــاء تســـهيلاً لدراستها، لكنها في الواقع العملي تشكل كلاً متكاملاً يصعب تحليل أجزائـــه. ومـــا يهمنا في هذا المجال هو تناول عملية هامة في حياة أي تنظيم وهي عمليـــة اتخـــاذ القرارات الإدارية، ومدى مشاركة العاملين فيها.

وعملية اتخاذ القرارات هي شغل المدراء الشاغل ومحور أساسي من محاور أنشطتهم، بل إنها من العمليات التي تتغلغل في كل مظـــهر مـــن مظـــاهر أعمـــال المنظمات بمختلف أشكالها. فالمدير يتخذ قرارات كبيرة أو صغيرة (أساسية أو غـــير أساسية) تتعلق بوظائف التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة ... وغيرها. وهذه العملية هي عملية مستمرة من وظائف المدير، وجهد متواصل لا يلجـــأ إليـــه الإداري اليوم ويمتنع عنه غداً.

وهذه العملية الحيوية تتم على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيمات والدول وعلى المستوى الدولي. ومن الحقائق المسلم بها هو أنه لا يوجد من هو خبير وعالم بكل شي فكل فرد ومهما بلغت درجة خبراته وقدراته وذكائه وثقافته ســـواءً كـــان رئيساً أو مرؤوساً لا يستطيع الاستغناء عن الآخرين في اتخاذ قراراته، ولا بد لـــه من التعرف على آراء الآخرين في مختلف المستويات الإدارية، وكذلك الاســـتئناس بآراء المستشارين والخبراء في مختلف المجالات سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو القانونية أو الهندسية.

ونظراً لبعض المحددات والمعوقات والأخطاء التي ترتكب أحياناً مـــن قبـــل الأفراد المشاركين في اتخاذ القرارات فقد أصبحت عملية المشاركة موضـــع نقـــد وتشكيك من قبل البعض. فقد أصبح يقال عن اللجان: (إذا أردت أن تقتل موضوعـــاً

فاحله إلى لجنة) ويقال في المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات: (إذا أردت أن تصل إلى أنصاف الحلول فأحل المشكلة إلى مجموعة) وكذلك: (المجموعة أحسن وسيلة لإضاعة الوقت). ولا يستطيع أحد أن ينكر أن هذه الانتقادات قد تشكل بعض الخصائص لبعض المجموعات غير الفعالة التي تشارك في اتخاذ القرارات أو لمشاركين تحكمهم الإجراءات والقيود البيروقراطية الشديدة، لكن هذه ليست عيوباً في المشاركة بحد ذاتها، بل هي عيوباً في القائمين على تطبيقها سواءً الأعضاء المشاركين في اتخاذ القرارات، أو رؤساء المنظمات، أو قد يكون بسبب أخطاء وعيوب في الإجراءات والتشريعات التي تحكم عملية المشاركة، وهي عيوب يمكن تفاديها أو التخفيف منها على الأقل إذا استطعنا تحديد من نشرك في اتخاذ القرارات؟ ومتى نشركهم؟ وكيف نشركهم؟ وما هو الأسلوب المناسب لإشراكهم؟ وغير ذلك من الأمور التي سنحاول التعرف عليها من خلال هذه الدراسة، والتي سنحاول من خلالها التعرف على مدى مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية.

مشكلة الدراسة

نظراً لظهور بعض المفاهيم الإدارية المعاصرة كالديمقراطية واللامركزية وبسبب تركيز معظم النظريات الحديثة على أنسنة التنظيمات والاهتمام المتزايد بالعنصر البشري كأحد المدخلات الرئيسية في العملية الإدارية، تبرز أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية.

وعملية المشاركة هي عملية نسبية تختلف من جهاز لآخر إذ تلعب فلسفة القائد أو المدير دوراً كبيراً في تحديد درجتها وأسلوبها، فالقائد الاستبدادي يحتكر سلطة اتخاذ القرارات، أما القائد المتسيب فهو يتخلى عن السلطة كاملة للمرؤوسين. ولهذا فإن درجة المشاركة تتحدد بمقدار ما يتيحه القائد من سلطات لمرؤوسيه ومقدار ما يمنحهم من حريات. ونتيجة لهذا يبرز التفاوت في المشاركة بين الأفراد لدرجة أنها قد تقتصر على بعض الأشخاص دون غيرهم. وهذه الدراسة تجيب على

السؤال التالي: ما هو مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية ؟

أهمية الدراسة

تبحث هذه الدراسة في عملية المشاركة كضرورة من ضرورات عملية اتخاذ القرارات الإدارية، خاصة بعد التوجه الحكومي نحو تخفيف المركزية الشديدة التي كانت تتفشى في أجهزتنا الحكومية، وازدياد تفويض الصلاحيات بالإضافة إلى التوجه الديمقراطي في العملية الإدارية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة كونها تتعلق بعملية اتخاذ القرارات الإدارية والتي تعتبر عصب العملية الإدارية وجوهرها. وتكمن أهمية المشاركة في أن المنظمات الحديثة بمختلف أنواعها تواجهها العديد من المشاكل المتنوعة التي تتطلب ضرورة إشراك العاملين والمختصين والخبراء وأحيانا المعنيين بالقرار في وضع الحلول المناسبة لهذه المشاكل، لأن المشاركة الجماعية تساعد على زيادة التفاهم والتعاون بين العاملين وتزيد الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أنها ترفع الروح المعنوية لدى العاملين وهذا يحفزهم إلى تحسين أدائهم وترشيد قراراتهم مما يؤدي إلى خفض تكلفة العمل. كما أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يلزمهم أدبيا في تنفيذها. ولهذا فإن أهمية هذه الدراسة تبرز من خلال أهمية الموضوع الذي تتناوله.

بالإضافة لما تقدم فان هذه الدراسة تعتبر أول دراسة تتناول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية. وأخيرا فان هذه الدراسة ستسهم بتوفير قاعدة بيانات ومعلومات هامة يمكن الاستفادة منها في ظل توجه الحكومة الأردنية لتطوير أجهزتها المختلفة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١. بيان مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية.
٢. التعرف على طبيعة القرارات التي يشارك فيها العاملين في هذا الإقليم.

٣. بيان درجات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في الإقليم.

٤. التعرف على أساليب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الإقليم.

٥. التعرف على العوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية المؤثرة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.

٦. التعرف على اتجاهات العاملين في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب نحو المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

الخلاصة:

تناول هذا الفصل استعراضاً لمشكلة الدراسة وأهدافها ومبررات اختيارها والتي كان من أهمها أنها أول دراسة تبحث موضوع المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، بالإضافة إلى أهمية الموضوع الذي تتناوله في ظل الديمقراطيات الحديثة وازدياد المطالبة بضرورة حفظ حق ومشاعر العامل كإنسان وليس آله للإنتاج حيث أصبح تحفيز العاملين يتم برصد المكافآت للمتميزين بدلاً من الاعتماد فقط على فرض العقوبات على المقصرين. كما أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية أصبح من الوسائل الهامة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة انتمائهم وإنتاجيتهم.

بسم الله الرحمن الرحيم

"فبما رحمة من الله لنت لهم، ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر، فإذا عزمت فتوكل على الله، إن الله يحب المتوكلين" (آل عمران/١٥٩)

قال عليه الصلاة والسلام:

" إذا كان أمراؤكم خياركم، وأغنياؤكم سمحاؤكم، وأموركم شورى بينكم، فظهر الأرض خير لكم من باطنها".

يقول أحد الشعراء:

الرأي كالليل مسود جوانبه والليل لا ينجلي إلا بمصباح
فاضمم مصابيح آراء الرجال إلى مصباح رأيك تزدد ضوء مصباح

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

المقدمـــــة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية في إدارة أي تنظيـم بـل إنها تعتبر قلب أو جوهر الإدارة، ونظراً للمكانة التي تحتلها عملية اتخاذ القـرارات في إدارة المنظمات فقد اعتبر سايمون (Simon) أن الإدارة هي اتخاذ للقـوارات، وأن اتخاذ القرارات هي الإدارة، كما أن فهم السلوك الإداري لأي تنظيم يقتضي دراسـة كيف تتخذ القرارات فيه. وعملية اتخاذ القرارات تعتبر المحرك لجهود ونشـاطات القوى العاملة كونها تتغلغل في جميع وظائف الإدارة وعناصرهـا، سـواء تحديـد الأهداف أو رسم الخطط اللازمة لتحقيقها أو تحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاتـه، واختيار العاملين ورقابتهم وغيرها من الوظائف الإدارية المعروفة. كما أنها تشـمل جميع العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية.

وتعتبر مهارة اتخاذ القرارات الإدارية من أهم المـهارات الواجـب تنميـة القيادات الإدارية بها، كونها عملية البت النهائي بشأن ما يجب ومالا يجـب فعلـه للوصول إلى وضع معين أو نتيجة محددة، وبالتالي فإن نجاح أو فشل أي عمـل أو وظيفة أو أي قائد يتوقف على مدى فعالية القرارات المتخذة. ونظـراً للظـروف الراهنة التي تمر بها الإدارة العربية بشكل خاص في محاولات لتطويرها، وتأثرهـا بمجموعة من التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تمثـل في مجموعها تحدياً من التحديات الواجب مواجهتها، تبرز أهميـة تنميـة مـهارات القيادات الإدارية بشكل يمكنهم من النجاح في مهامهم، خاصة في كيفية التعامل مـع الأنشطة التي يديرونها والأفراد الذين يتعاملون معهم، وتـبرز فـي مقدمـة هـذه المهارات مهارة اتخاذ القرارات الإدارية.

ومن الجوانب الهامة في دراسة السلوك الإداري في أي تنظيم هو مدى توفر السبل التي يستطيع العاملون من خلالها المساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية أو التأثير فيها أو حتى مجرد إبداء الرأي إزاء القضايا أو القرارات التي تخص عملهم، بحيث تصل آراؤهم إلى المسؤولين في التنظيم. ويمكن التعبير عن هذا الجانب بديمقراطية الإدارة أو المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

والأفراد يميلون بطبعهم وفطرتهم إلى تنفيذ القرارات التي يشاركون في صنعها، وبالمقابل يحاولون مقاومة القرارات التي تملى عليهم من الآخرين أو على الأقل لا يكون لديهم الدافع القوي لتنفيذها إذا لم يصاحب عملية التنفيذ حوافز معينة، لأن المشاركة تعتبر اعتراف بوجود الفرد وأهميته. ومن هنا تبرز أهمية إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الإدارية، فهي تسهم بشكل كبير في التقليل من مشاكل العمل وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبالتالي تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية

من خلال تتبع مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية في الكتب والمؤلفات نجد أن المفكرين قدموا له تعاريف متعددة كل حسب فلسفته واختصاصه وانتمائه، ولكن وبالرغم من اختلاف هذه الآراء نجد أن هناك شبه اتفاق على أن عملية اتخاذ القرار تتمحور حول مجموعة من العمليات هي: وجود مشكلة تتطلب حلاً، وتوفر أكثر من بديل للاختيار الواعي، وأخيراً وجود هدف أو مجموعة من الأهداف نرغب في التوصل إليها.

وقد عرف ياغي القرار الإداري بأنه: "عملية اختيار واعية لأحد البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة معينة". (ياغي، ١٩٨٨، ص١٦)

ويعرفه كريتنر (Kreitner) بأنه: "اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ثم اختيار أحسن وأنسب هذه البدائل وفقاً لطبيعة الموقف".(Kreitner, 1995, P239)

أما زويلف والعضايله فيعرفانه بأنه: "وسيلة اختيار مـــدرك وواع لأحسـن البدائل المتاحة محققا لأكبر عائد أو أقــل كلفــة أو محققــا الأهــداف المطلوبــة". (زويلف والعضايله، ١٩٩٦، ص٢٥٧)

بينما يعرفه دره بأنه: "اختيار بديل من بديلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمــل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة، وبالتالي فــهي عمليــة تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن يتم مناقشتها فــي عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة".(دره، ١٩٩٤، ص٤٧٩)

ويعرف من وجهة النظر القانونية بأنه: "إفصاح الإدارة بشكل صريح عــن إرادتها الملزمة بالشكل الذي يحدده القانون بما لها من سلطة عامة بمقتضى القوانين واللوائح، وذلك بقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلــك ممكنــا وجــائزا قانونيا، وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة".(الطراونه والمعايطه، ١٩٩٧، ص١١٠)

ويمكن تعريفه بأنه: نشاط إداري شامل ومستمر يهدف إلى حــل مشــكلة أو الوصول لنتيجة مرغوبة عن طريق اختيار أنسب البدائل المتاحة والإفصاح عنها إما بشكل مكتوب أو شفهي أو إيماءة.

مفهوم المشاركة

تباينت آراء الكتاب واجتهاداتهم في تحديد تعريف مفهوم المشاركة وذلك وفقا لخلفياتهم العقائدية وفلسفاتهم الثقافية.

فقد عرفها اللوزي بأنها: "عملية تفاعل الفرد عقليا ووجدانيا مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بشكل يمكنه من تسخير جهوده وطاقاته لتحقيــق الأهــداف المشتركة في ظل المعطيات البيئة التي تعمل فيها المنظمة".(اللوزي، ١٩٩٩، ص٢٣٨)

أما الخضرا فقد فيعرفها بأنها: "الاعتراف القانوني لمجمــوع العــاملين فــي المشروع بدور دائم ومنظم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع علــى نحو ينتقص من سلطات راس المال المطلقة في حكم المشروع واتخاذ القرارات فيـه طبقا للنظرية التقليدية".(الخضرا، ١٩٨٦، ص٨٣)

ويعرفها كيث (Keith) كذلك بأنها: "الانهماك العقلي والعاطفي للفرد في عمل الجماعة، مما يشجعه على أن يسهم في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل مسؤولياتها". (Keith, 1980, P140)

أما كنعان فقد عرفها بأنها: "دعوة الرئيس لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها".(كنعان، ١٩٩٥، ص٢٠٨)

ويمكن تعريف المشاركة بأنها: "عملية يتم بموجبها تنازل الرئيس عن بعض سلطاته أو تفويضها لمرؤوسيه للسماح لهم بالمساهمة في بعض مهامه القيادية، وإبداء رأيهم بخصوص حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواضيع المختلفة في المنظمة، من أجل دعم ارتباطهم بها وزيادة التعاون بينهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

تطور المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية

بداية فإن الجذور التاريخية للمشاركة تعتبر قديمة قدم البشرية، وإذا أراد المؤرخون تأصيلها فلا بد من العودة إلى وقت أن خلق الله الإنسان، وتكاثرت البشرية لتكون مجتمعاً ثم مجتمعات ربطت بينهم روح الجماعة، لكن الأصول التاريخية للمشاركة في الإدارة ترتبط بالمشاركة السياسية.

المشاركة في الفكر السياسي

تقوم المشاركة السياسية على أساس مشاركة المواطنين في الشؤون العامة لدولتهم. ومن الصعب جداً تحديد بدايات معرفة وتطبيق المشاركة السياسية، إلا أن العديد من المؤلفين يرون أن بدايتها تعود إلى تجربة الديمقراطية الأثينية في اليونان، والتي استمرت نحو قرنين من الزمن ثم انهارت، وفي الواقع فقد تكون جذور المشاركة تعود لما قبل ذلك، ولكن تم حصر بداياتها باليونان لأنها كانت المصدر الأول للمؤلفات التي تناولت مسألة الديمقراطية.

بعد انهيار تجربة المشاركة في اليونان سادت الأنظمة الاستبدادية وشبه الاستبدادية في العالم، الأمر الذي أدى إلى تغييب المشاركة فترة طويلة من الزمن، إلى أن بزغ نور الإسلام الذي وضع قواعد عقائدية جديدة للمشاركة تنبثق من

الإيمان بالله، (وسوف يتم إفراد جزءاً خاصاً في هذه الدراسة للحديث عن المشاركة في الفكر الإسلامي)، وبعد انهيار الدولة الإسلامية تراجعت المشاركة من جديد لعدة قرون ثم ظهرت بوادر الاهتمام بها في مطلع القرن السادس عشر الميلادي، لكنها في هذه المرة أخذت الطابع الاقتصادي بسبب الثورة الصناعية ولم يتم التركيز على المشاركة السياسية على اعتبار أنها تابعة للنظام الاقتصادي.(لخضرا، ١٩٨٦)

وقد تم تبني مبدأ ديمقراطية الإدارة والمشاركة خلال هذه الفترة نتيجة للخلاف بين المعسكرين الرأسمالي والاشتراكي. فالاشتراكيين يدعوا أن النظام الرأسمالي يستغل العاملين ويبخسهم حقوقهم، بينما النظام الاشتراكي هو النظام الذي يمكن العمال من أن يحكموا أنفسهم بأنفسهم، ويمارسوا حقهم في المشاركة سواء في اتخاذ القرارات أو المشاركة في عوائد الإنتاج.(الخضرا، ١٩٧٩)

وترتبط المشاركة في النظام الاشتراكي بالفلسفة والعقيدة الماركسية، وعادة يكون منصوص عليها في الدساتير والقوانين. ومن أبرز دعاة المشاركة في النظام الاشتراكي نذكر على سبيل المثال، توماس مور (Thomas More) الذي أصدر كتابا وضع فيه تصوره لمجتمع يضمن السيطرة على الإنتاج والتوزيع المتساوي للسلع، وكذلك جيراد ونستانلي (Gerard Winstanley) الذي دعا إلى ضرورة أن يحل العمل التعاوني والملكية الجماعية محل الملكية الخاصة، أما جون بيلرز (John Bellers) فقد طالب بنظام المجتمعات التعاونية، وغيرهم كثيرين دعوا إلى إلغاء الملكية الشخصية وإقامة مجتمعات زراعية وصناعية تحكم نفسها بنفسها.

ومما تقدم نلاحظ بوضوح عملية الربط بين الديموقراطية السياسية والديموقراطية الاقتصادية، وإذا أخذنا المشاركة بمعناها الواسع الاقتصادي والسياسي، فإن هدفها في الفكر الشيوعي هو القضاء على الحكومة وتعميم نطاق المشاركة في الشؤون العامة بحيث يدعى جميع الكادحين دون استثناء للمشاركة في إدارة شؤون الدولة. وقد بدأ التطبيق الفعلي للمشاركة في ظل الاشتراكية بتأسيس دولة الاتحاد السوفيتي وبقية الدول الاشتراكية. التي اعتمدت جميعها على مبدأ الديمقراطية المركزية بحيث تقوم الطبقة العاملة بانتخاب الأجهزة الحاكمة والتي تكون مسؤولة أمام الجماهير. لكن مشاركة العاملين في النظام الاشتراكي تخضع

للسيطرة المزدوجة من الحزب والدولة اللذان يضعان قيوداً صارمة على ممارستها مما يفرغها من مضمونها.

أما المشاركة في النظام الرأسمالي فقد تم تبنيه أسوة بالنظام الاشتراكي، لكن العلماء الغربيون يبررون ذلك بأن النظام السياسي للرأسمالية يعتبر تاريخياً هو النظام الديمقراطي لأنه يؤمن بالمساواة بين الناس في المجال السياسي وبحق كل منهم في التصويت والترشيح، وأن أصوات جميع المواطنين متساوية.

ومما سبق يمكن القول أن العوامل الرئيسية في تحريك المشاركة في الإدارة كانا الفكر الديمقراطي السياسي والتحدي الاشتراكي، بالإضافة إلى عوامل أخرى من أهمها احترام العنصر البشري والكفاية والفعالية والالتزام بالإنتاجية والرضى الوظيفي.(الخضرا، ١٩٨٦)

المشاركة في الفكر الإسلامي

من الخصائص الهامة والمميزة للإدارة الإسلامية هو أنها تقوم على مجموعة من المبادئ والنماذج السلوكية الخاصة بعملية اتخاذ القرارات الإدارية، ومن أهم هذه المبادئ مبدأ الموضوعية بدلاً من الارتجالية، ومبدأ الشورى في اتخاذ القرارات، ومبدأ تفويض السلطة كوسيلة لتحقيق كفاءة الإدارة المحلية بعد اتساع إقليم الدولة.

ومبدأ الشورى في الإسلام هو مرادف لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وقد جاء في اللغة أشار بمعنى استخرج العسل واجتناه من مواضعه، وجاء بمعنى أومأ بيده أو برأسه. أما المستشير فهو الذي يطلب إشارة الناس إلى مواضع الحق والخير في الأمر المشار فيه. وكلمة شورى في اللغة تعني: "الاستخراج والإظهار". وكمصطلح تعني: "استطلاع الرأي والنصيحة من ذوي الخبرة والتخصص فيه للتوصل إلى أقرب الأمور للحق"، ويعرفها المعجم الوجيز بأنها: "ما ينصح به من رأي وغيره، والمستشار هو: "الشخص العليم الذي يؤخذ رأيه في أمر هام، علمي أو فني أو سياسي أو قضائي أو نحوه.(التويجري، ١٩٩٧، ص٢٥)

ويعرفها أبوفارس بأنها: "تقليب الآراء المختلفة ووجهات النظر المطروحة في قضية من القضايا واختبارها من أصحاب العقول والإفهام حتى يتم التوصل إلى الصواب فيها أو إلى أصوبها وأحسنها ليعمل به حتى تتحقق أحسن النتائج". وتعرف الشورى كذلك بأنها: "الاجتماع على الأمر ليستشير كل واحد صاحبه ويستخرج ما عنده".(أبو فارس، ١٩٨٠، ص٧٩)

ونظراً لأهمية مبدأ الشورى في الإسلام فقد خصها القران الكريم بسورة سميت باسمها وهي (سورة الشورى)، كما حثت عليها العديد من الآيات الكريمة، منها قوله تعالى: "فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فضاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر، فإذا عزمت فتوكل على الله، إن الله يحب المتوكلين"، (أل عمران /١٥٩). ففي هذه الآية الكريمة يخاطب الله سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام ويأمره بمشاورة المسلمين في أمورهم، وعقد العزم عند اتخاذ القرار، والتوكل على الله، وضرورة تقبل النتائج مهما كانت لأن التوكل على الله هو تفويض الأمر ونتائجه لقضاء الله وإرادته. وفي آية أخرى يقول تعالى: "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم، ومما رزقناهم ينفقون"، (الشورى/٣٨). وفي هذه الآية الكريمة يبين الله سبحانه وتعالى أن من صفات المؤمنين الأساسية أنهم يتصرفون في أمورهم ويتخذون قراراتهم بالتفاهم والمشاركة وتبادل الرأي.

وفي السيرة النبوية الشريفة وردت العديد من الأحاديث النبوية والممارسات العملية التي تؤيد هذا المبدأ وتحث على اتباعه وتبين مزاياه، فقد قال عليه الصلاة والسلام: "استعينوا على أموركم بالمشاورة". وقال أيضا: "ما خاب من استخار ولا ندم من استشار ولا عال من أقتصد".(القرطبي، بدون ت ، ص٢٥١) كما قال عليه السلام: "إذا كان أمراؤكم خياركم، وأغنياؤكم سمحاؤكم، وأموركم شورى بينكم، فظهر الأرض خير لكم من بطنها".(الترمذي، ١٩٣٧، ص٥٢٩) وكذلك قال لمعاذ بن جبل: "استشر، فإن المستشير معان، والمستشار مؤتمن، وأحذر الهوى فإنه قائد الأشقياء". (أبوداوود، بدون ت، ص٣٣٣) وقال عنها عليه السلام: "المشورة حصن من الندامة، وأمان من الملامة".(الماوردي، ١٩٥٢، ص٢٠٧) بالإضافة إلى هذا فهناك الكثير من التطبيقات

العملية في مجال الشورى، فقد ضرب النبي عليه السلام أروع الأمثلة في الأخذ بهذا المبدأ وتطبيقه، فقد كان عليه السلام دائم التشاور مع أصحابه وكثيرا ما كان ينزل عند رأيهم، فقد استشار عليه الصلاة والسلام أصحابه في شأن اختيار المكان الذي ينزل فيه المسلمون يوم بدر، وأخذ برأي الحباب بن المنذر.(ابن هشام، ١٩٣٧، ص١٨٨) وفي أحد كان رأى الرسول عليه السلام أن لا يخرج المسلمون من المدينة لقتال قريش وإنما يقاتلوهم من داخلها، لكنه عندما جمع المسلمين وعرض عليهم رأيه وجد أن رأي الأغلبية هو الخروج لملاقاة قريش، عندها استجاب الرسول عليه السلام لرأيهم، وقام ولبس درعه وخرجوا وقاتلوا قريش خارج المدينة، وأسباب هزيمة المسلمين في أحد ليست ناجمة عن الشورى أو لأن النبي نزل عند رأي أتباعه، لكن الخلل يكمن في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه.(الفهداوي، ٢٠٠١) ومن المواقف الحساسة التي استشار بها النبي عليه السلام أصحابه وأخذ برأيهم كان في غزوة الخندق عندما أخذ برأي سلمان الفارسي في حفر الخندق، وقد سار على نهج رسول الله معظم الصحابة والتابعين، فقد كان أبوبكر وعمر وعثمان وعلي وغيرهم، لا يتركون المشاورة في الأمور الخاصة والعامة، وقد تبلورت الشورى بشكل كبير في الدولة الأموية في الأندلس عندما تم تشكيل مجلس ثابت لها سمي (مجلس الشورى) يرأسه الخليفة نفسه.(حسن،١٩٦٤)

وخلاصة القول هو أن الشورى ملزمة لولاة الأمر في الأمور التي لم يرد فيها نص شرعي قاطع ولم ينزل بشأنها وحي جازم، وخلاف هذا يعتبر ظلم واستبداد، حرمه الله في قوله تعالى: "لست عليهم بمسيطر"، (الغاشية /٢٢). والمشاركة في الإسلام ذات صور وأنماط متنوعة يحكمها الموقف والظرف، فقد تكون بالمحادثة، أو بعرض الأمر على عامة الناس أو في المسجد، أو قد تقتصر على أهل الخبرة والدراية، وقد يشكل لها جماعة متخصصة سواء" بالانتخابات أو التعين.(الفهداوي، ٢٠٠١)

المشاركة في الفكر الإداري

أما في المجال الإداري فإن المشاركة بدأت متأخرة نسبياً عن الحقل السياسي، وباستعراض المدارس الإدارية المختلفة نجد أن المدرسة التقليدية ركزت على العمل والإنتاجية دون الاهتمام بمفهوم البعد الإنساني وإذا كان لا يوجد للنظريات الكلاسيكية مساهمة تذكر في مجال المشاركة فإنها كانت بمثابة البداية والمنطلق لبعض نقادها للبحث عن بديل، حيث كانت المشاركة أحد البدائل التي تم طرحها. فكارل ماركس قال عن البيروقراطية بأنها منتجة ولكنها سلاح لقهر بقية الشعب لأنها تؤدي إلى عزلهم عن محيطهم الاجتماعي، أما روبرت مايشل (Robert Michel) فوصفها بالنظام الاستبدادي الذي يحكم بقانون القلة، وأضاف بأن جميع المنظمات الضخمة تنشئ هياكلها بطريقة استبدادية تستبعد كل احتمالات الديمقراطية التي تعني المشاركة في وضع السياسات.

أما أبرز الذين نقدوا النظرية البيروقراطية وطالبوا بالتخلص منها، فقد كان ورن بينس (Warren Benis) حيث قال عنها إنها جهاز لا يواكب واقع المنظمات المعاصرة، وتكوينها الهرمي لا يساعد على خلق روح المشاركة والتعاون والثقة والالتزام بأهداف المنظمة، وأضاف أن المنظمات يجب أن تعتمد على إدارة الفريق ومجموعات العمل وأن يقتصر دور الرئيس فيها على مجرد التنسيق بين مجموعات العمل المختلفة.(فضل الله، ١٩٨٣)

ومن الدراسات التي كانت بمثابة الشعلة التي أضاءت الطريق لدراسة أثر العلاقات الإنسانية على الإنتاجية، فقد كانت تجارب الهاوثورن (Hawthorne Experiments) للبروفيسور التون مايو (Elton Mayo) والتي قدمت للفكر الإداري مدرسة جديدة تؤمن بأهمية تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وقد توصل مايو من خلال هذه التجارب إلى أن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وأظهرت كذلك أهمية بناء مجموعات العمل غير الرسمية وفتح قنوات الاتصال مع العاملين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وقد اعتبرت هذه التجارب نقطة التحول من النظرة المادية السابقة للإنسان باعتباره آلة للإنتاج إلى التوجه نحو دراسة أثر العلاقات الإنسانية على إنتاجيتهم. وقد تميزت مدرسة

العلاقات الإنسانية عن المدارس السابقة بالربط بين الإنتاجية وأساليب القيادة ورفع الروح المعنوية للعاملين، وقد أدى هذا التوجه إلى وضع أرضية خصبة ومناسبة للعديد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال، حيث أنبثق عن هذه الحركة ثلاثة اتجاهات، هي الحركة السلوكية والمدرسة الكمية ونظريات القيادة الإدارية، وسوف يتم مناقشة آراء أهم رواد الحركة السلوكية وبعض نظريات القيادة الإدارية والتي كان لها دور بارز في تعزيز مبدأ إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية. (العلاق، ١٩٩٩)

وقد برزت المدرسة السلوكية بين مطلع الأربعينات وأواخر الخمسينيات، بسبب الانتقادات التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية وحركة العلاقات الإنسانية، وقد تأثر هذا الاتجاه بحركة العلاقات الإنسانية وتجارب الهاوثورن، حيث اهتمت بشكل رئيسي بالسلوك الإنساني في داخل المنظمة. وقد جاءت انطلاقة التيار السلوكي بعد ظهور كتاب وظائف المديرين لتشستر بيرنارد (Chester Barnard) الذي بين في نظريته النظام التعاوني أن شرعية القرار تعتمد على قبول المرؤوسين له، وأن المنظمة عبارة عن نظام تعاوني يتم بين شخصين أو أكثر بهدف الوصول إلى الهدف، وهي نظام مفتوح يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الرئيسية في البيئة. كما أشار إلى أن التنظيمات غير الرسمية هي نتيجة حتمية لوجود التنظيمات الرسمية وأكد على ضرورة اهتمام الإدارة بها لأنها تساعد على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليد وأنماط سلوكية تخلق بيئة عمل جيدة، وحث الإدارة على استخدام الحوافز المتمثلة في دفع الأفراد للعمل مع بقية زملائهم من خلال المشاركة والاتصالات المتبادلة. وقد أكد بيرنارد على نظرية قبول السلطة وأن السلطة تبدأ من أسفل الهرم وتتجه لقمته لأن الأفراد هم الذين فوضوا الرئيس سلطاته الإدارية. كما أكد على أهمية سلوك الفرد في المنظمة وأهمية التنظيمات الرسمية وغير الرسمية. وأن فعالية التنظيم تحتاج لرغبة من الأفراد في المشاركة في تحقيق أهدافه.

وفي مدرسة اتخاذ القرارات يرى سايمون (Simon) في كتابه السلوك الإداري أن العمليات الإدارية هي عمليات اتخاذ وصنع قرارات، وفي نظريته التوازن

التنظيمي يرى أن الأفراد داخل التنظيم يعملون بشكل جماعي وأن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل منهم في صنع القرار، لأنه يترتب على المشاركة إشباع لحاجات الأفراد ورغباتهم، مما يحقق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وهذا يحافظ على استمرار المنظمة ونجاح سياستها الداخلية.(حربي، ١٩٨٩)

وقد توصل كريس اريجريس (Chris Argyris) إلى تفسير سلوك الفرد داخل التنظيم من خلال دراسته لمسألة التناقض بين حاجات الفرد والمنظمة، وأعتبر أن أساس مشكلات التنظيم هو التنظيم الرسمي الهرمي التقليدي لأنه لا يشبع حاجات الأفراد خاصة تحقيق الذات، وهو يعيق إبداعهم ومشاركتهم وهذا يؤدي إلى التناقض بين أهداف الفرد والتنظيم وبالتالي يحدث الصراع بين أجزاء المنظمة، ولهذا فقد اقترح نموذجاً لإعادة تصميم الهيكل التنظيمي. ليصبح أكثر تجاوباً مع حاجات الإنسان وحاجات المنظمة، وقد أطلق على هذا النموذج اسم (التنظيم المصفوفي)، وقد كان من أهم خصائصه تطبيق نمط قيادة تهتم بالعاملين ومشاكلهم، وتوسيع العمل وإشراك العاملين، وخلق جو من الانفتاح والثقة بين الأفراد والعاملين في التنظيم. كما اقترح أسلوب إدارة المشاريع الذي يقوم على أساس إدارة الفريق وتشكيل مجموعات عمل للمهام المختلفة.

وقد برز كذلك في هذا المجال عالم الاجتماع الأمريكي رنسيس ليكرت (Rensis Likert) الذي أسس معهداً لأبحاث السلوك الإنساني. ومن أشهر نظرياته نظرية "التنظيم المعدلة "، ونظرية "حلقة الوصل في التنظيم"، ونظرية الدافعية. وفي نظرية حلقة الوصل ركز ليكرت على أهمية الجماعة بحيث تكون الجماعة هي الوحدة الأساسية في التنظيم بدلاً من الفرد، ووفقاً للتنظيم الذي أطلق عليه حلقة الوصل أو المشبك الإداري فإن كل فرد في المنظمة هو عضو أساسي في مجموعتين، فهو رئيس في مجموعة ومرؤوس في مجموعة أخرى، مع وجود حلقات وصل أفقية تمثل الاتصالات غير الرسمية، ويمتاز هذا النموذج بأنه يعطي فرصة كبيرة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات والتخطيط. والسلطة الحقيقية من وجهة نظره هي ليست السلطة الرسمية وإنما هي في المدى الذي يسمح له فيها

المرؤوسين بممارسة السلطة عليهم، وأن درجة الانتماء والالتزام بقراراته ترتبط بالمدى الذي يأخذ فيه الرئيس آراء مرؤوسيه بعين الاعتبار.(فضل الله، ١٩٨٩)

أما كيرت ليفين (Kurt Lewin) فقد قام بدراسة المجموعات حيث ساهمت دراساته التي أطلق عليها "ديناميات الجماعة" في زيادة المعرفة وفهم سلوك الإنسان في بيئة العمل. وقد توصل من خلالها إلى أن للجماعات شخصية خاصة تشبه شخصية الفرد، لها قيمها وسلوكها وحوافزها وأهدافها، ولا بد من فهم هذه المجموعات والعلاقة التي تربط بينها، والاتصالات التي تتم بداخلها.

ومن الرواد الذين لا يمكن تجاهل مساهمتهم في هذا المجال دوغلاس ماكريجور (Douglas McGregor) الذي قدم منهجين هما: (x,y)، حيث تمثل x خصائص المنهج الكلاسيكي، أما y فتمثل المنهج الديمقراطي. فالأولى تجاهلت الإنسان الذي يعتبر أهم عناصر الإدارة، أما الثانية فترى أن الحافز المادي لم يعد كافياً لحفز الإنسان على العمل، وإنما التحفيز الحقيقي ينبغي أن يرتبط بحاجات الإنسان العليا، (الحاجة للشهرة وتحقيق الذات)، وهذا الأمر يحتاج إلى احترام إنسانية الإنسان بإشراكه في اتخاذ القرارات في العمل، وتوسيع الوظيفة وإعطاء العاملين فرصاً أوسع لتحمل المسؤولية والإبداع وكذلك تفويض السلطات من المستويات العليا إلى المستويات الوسطى والدنيا، وإدخال نظام الإدارة بالنتائج والأهداف. فهو يريد من الإدارة إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف وليس الإدارة بالرقابة.(دره، ١٩٩٤)

وفي نظريته "سلم الحاجات" وضع أبراهام ماسلو (Abraham Maslow)، في المستوى الثالث الحاجة الاجتماعية والتي تمثل حاجة الإنسان للانتماء وأن يكون عضواً في جماعة، وفي المستوى الرابع حاجته للتقدير، والاعتراف به من قبل الآخرين وبأنه مهم للمنظمة وللمجتمع، ثم حاجته لتحقيق الذات. وهو ما يعني أن ماسلو يرى ضرورة الاهتمام بالأفراد والاستفادة منهم في إنجاح أهداف المنظمة، عن طريق تشجيع حاجتهم للانتماء وعدم مقاومة الجماعات غير الرسمية وبالتالي السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.(المعاني، ١٩٩٦)

العاملين تفوق تلك التي تركز على العمل لأن تفويض السلطة وإعطاء المرؤوسين الحرية يحقق لهم الرضا عن العمل، ويسمح لهم بمرونة أكثر للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.(ماهر، ١٩٩٥)

ومن النظريات القيادية التي لا يمكن تجاهلها في مجال دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، نظرية المسار والهدف لهاوس (House)، والتي يفترض فيها أن النمط القيادي الفعال هو ذلك النمط الذي يسهل الوصول للهدف، وهذا النمط يختلف باختلاف الموقف، لهذا أقترح هاوس أربعة أنماط قيادية هي "النمط الإنساني"، الذي يهتم بالعاملين ومشاعرهم، ويناسب العمل المثير للتوتر والإحباط ، "والنمط المشارك"، الذي يهتم بأخذ آراء مرؤوسيه ومقترحاتهم قبل اتخاذ القرار، ويناسب العمل الغامض والمرؤوسين ذوي النزعة للاستقلال وتحقيق الذات، وهناك "النمط الموجه"، الذي يهتم بإرشاد وتوجيه العاملين ويناسب العمل الصعب والمرؤوسين المنغلقين، أما النمط الأخير فهو "النمط المهتم بالإنجاز"، ويناسب العمل الغامض وغير المتكرر.

أما فيدلر (Fiedler) فقد استخدم نمطين قياديين هما النمط القيادي الذي يهتم بالإنتاج، والنمط القيادي الذي يهتم بالعاملين. وقد توصل إلى عدة نتائج وفقاً للموقف، من أهمها أنه في المواقف الصعبة التي تكون فيها علاقة الرئيس بالمرؤوسين سيئة والعمل غير واضح يكون النمط الفعال هو النمط المهتم بالإنتاج والقيادة المتسلطة. أما في المواقف السهلة والتي تكون فيها علاقة الرئيس بالمرؤوسين حسنة، والعمل واضح، فإن النمط الفعال هو النمط المهتم بالإنتاج والقيادة المتسلط. ويستثني (فيدلر) فقط المواقف العادية أو متوسطة الصعوبة والتي تكون فيها علاقة الرئيس بمرؤوسيه عادية، والعمل متوسط الصعوبة عندها يكون النمط الفعال هو النمط المهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية.(ماهر، ١٩٩٥)

ومن أشهر النماذج القيادية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات يبرز نموذج القيادة بالمشاركة لتنباوم (Tannenbaum) حيث فرق هذا النموذج بين عدة أنماط سلوكية للقيادة، وفقاً للحجم الذي يسمح به القائد لمرؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم ومقترحاتهم في المشاكل المطلوب حلها. وهذه الأنماط

يبلغ عددها سبعة أنماط وتتدرج بين النمط المتسلط الذي تتركز فيه كل السلطات في يد القائد ولا يعطي فرصة للمرؤوسين للمشاركة، مرورا بدرجات مختلفة من السماح للمرؤوسين بالمشاركة، وصولا إلى النمط الفوضوي أو المتحرر الذي يفوض المرؤوسين سلطة كاملة في اتخاذ القرار الذي يرونه مناسبا. والنمط القيادي الأمثل عند تتنباوم هو النمط الديمقراطي.

أما بلاك وموتون (Blake and Mouton) فقد وضعا نظرية الشبكة الإدارية حيث وضعا على المحور العمودي الاهتمام بالأشخاص، وعلى المحور الأفقي الاهتمام بالإنتاج، وقد استنتجا من ذلك خمسة أنماط قيادية رئيسية هي القائد اللامبالي والقائد المعتدل ثم القائد الإنسان فالقائد المهتم بالإنتاج وأخيرا القائد المشارك. وأعتبر النمط المشارك أفضلها، لأنه يعمل على إنجاز العمل مع أعضاء ملتزمين ومتعاونين، وهذا النمط يؤدي إلى علاقات ثقة واحترام بين القائد والمرؤوسين،وتقوم العلاقة بينهم على أساس المشاركة في اتخاذ القرارات.(دره، ١٩٩٤)

ومن النظريات الهامة التي تحدد علاقة الرئيس بالمرؤوسين برزت نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey and Blanchard)، والتي أطلق عليها نظرية النضج الوظيفي للعاملين، حيث تفترض النظرية أن هذه العلاقة تمر بأربع مراحل رئيسية وفقا لدرجة نضوج العاملين، وهذه المراحل هي: مرحلة النضج الأولى وفيها يكون الموظف جديد في عمله وعلاقاته وليس لديه القدرة على تحمل المسؤولية، وهذه المرحلة يناسبها المدير الذي يهتم بالعمل عن طريق التركيز على إعطاء التعليمات الكاملة للعاملين ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية، ويسمى النمط في هذه المرحلة بالمخبر. أما في المرحلة الثانية من النضج فيكون العاملين الجدد قد اكتسبوا بعض الخبرة لكنهم ما زالوا غير مستعدين وغير قادرين على تحمل المسؤولية وفي هذه المرحلة يقوم المدير بتشجيع العاملين على العمل، ويسمى النمط في هذه المرحلة بالبائع. وفي المرحلة الثالثة يكون العاملين قد اكتسبوا الخبرة الكافية في العمل وأصبحوا قادرين على تحمل المسؤولية لكن تنقصهم بعض الثقة، وفي هذه المرحلة يناسبهم المدير الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية وتشجيع العاملين على المشاركة لحل المشاكل، ويسمى هذا النمط بالمشارك. أما المرحلة الرابعة والأخيرة فيصبح فيها

العاملين أكثر ثقة وخبرة وقدرة على تحمل المسؤولية ويكون المدير مطالبا بتفويضهم سلطة اتخاذ القرارات، ويسمى المدير في هذه المرحلة بالمفوض. (Hersey and Blanchard, 1983)

وكما هو الحال لدى الرواد السابقين جاء نموذج ريدن (Redden) حيث استخدم الشبكة الإدارية لبلاك وموتون مع بعض التعديلات على مسميات أبعادها، وأضاف عليها بعدا ثالثا هو بعد الفاعلية، ويشير إلى حجم إنجاز القائد من الأهداف المطلوب منه تحقيقها، وقد توصل إلى أنه لا يوجد نمط واحد للقيادة الفعالة، ولكن ينبغي على القائد أن يكيف نفسه دائما مع الموقف. وأشار إلى أنه ينتج عن تفاعل هذه الأبعاد ثمانية أنماط قيادية، وأن أربعة من هذه الأنماط تكون فعالة وهي التنفيذي والمستبد والسخي والمجامل والإنسحابي، وذلك لأن القائد يركز فيها على بعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.(الكايد، ١٩٩٤)

ومن النظريات المعاصرة التي تناولت موضوع المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، نظرية فروم ويتون (Vroom and Yetton) والتي تختلف عن غيرها في أنها لا تصف السلوك الفعلي للقائد، بل السلوك الذي ينبغي على القائد أن يسلكه في المواقف المختلفة. وقد اقترحت هذه النظرية خمسة أنماط بديلة لسلوك القائد في حل المشاكل تختلف باختلاف مدى السماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذه الأنماط هي أن يتخذ القائد القرار منفردا في ضوء المعلومات المتوفرة لديه، أو أن يجمع المعلومات من العاملين ثم يتخذ القرار منفردا، والنمط الثالث هو الحصول على اقتراحات العاملين وينفرد هو باتخاذ القرار، أما النمط الرابع فهو أن يتولى عرض المشكلة على المرؤوسين ويسمح لهم بمناقشة المشكلة وإبداء وجهة نظرهم في كيفية حلها ويتولى هو اتخاذ القرار النهائي، أما النمط الخامس والأخير فهو السماح للمرؤوسين بمناقشة المشكلة واتخاذ قرار الحل المناسب لها وهو يقبل القرار الذي تتخذه الجماعة. ويتوقف اختيار القائد للنمط وفقا لطبيعة المشكلة، وقد حدد النموذج شروطا للحكم على كفاءة القرار هي نوعية القرار من حيث الكلفة والوقت والابتكار، والشرط الثاني والمهم هو قبول المرؤوسين للقرار. وقد أشارت

بعض الأبحاث إلى أن استخدام هذه النظرية تزيد من نسبة نجاح القرارات من ٥٢٪ إلى ٦٨٪.(حسن، ٢٠٠٢)

وباستعراض النماذج والنظريات والدراسات السابقة، نلاحظ أن معظمها يعارض ما جاء في النظريات التقليدية من نظرة مادية للإنسان، حيث أصبح الكل يجتهد للبحث عن البديل الذي يحفظ كرامة وإنسانية الإنسان ودوره الهام في إنجاز العمل وزيادة الإنتاج، وأن عدم الاهتمام بمشاعره وحاجاته وطموحاته قد يعيق تحقيق الأهداف وبالتالي يؤدي إلى انهيار التنظيم.

ومن الأساليب التي لاقت استحسانا كبيرا من قبل الباحثين والمعنيين بتطوير المنظمات يبرز أسلوب الإدارة بالأهداف (MBO) الذي جاء به بيتر دركر (P. Drucker)، والذي يقوم على أساس المسؤولية المشتركة بين الرئيس والمرؤوسين في كل دوائر وأقسام ووحدات التنظيم. بحيث يتم تحديد الأهداف بشكل جماعي وبمشاركة الرئيس والمرؤوسين، وتصاغ لتكون قابلة للقياس كما ونوعا ووقتا. وأن يستخدم النهج الإداري الأكثر ديمقراطية في إدارة العمليات التشغيلية، وتكون الرقابة الذاتية باستخدام المعايير التي تم الاتفاق عليها. وهذا الأسلوب يساعد العاملين في معرفة المطلوب منهم ويحسن الاتصالات بينهم، ويرفع الروح المعنوية لديهم لتحقيق الأهداف التي يشاركوا في وضعها.(عبد الوهاب، ١٩٨٢) ويختلف هذا الأسلوب عن الأساليب التقليدية في انه يركز على تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح التي تعتبر قيدا على حرية العاملين. وتقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها وهذا يترتب على المرؤوسين في كل دوائر وأقسام وشعب ووحدات التنظيم مشاركة الإدارة في وضع الأهداف والتخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات ويتم استخدام أسلوب التفاوض والحوار في محاولة للوصول إلى قرار جماعي يشترك فيه كافة الأطراف المعنية.(القطامين، ٢٠٠٢)

ومن أبرز الاتجاهات الحديثة التي أظهرت عدم رضاها عما طرحته نظريات التنظيم التقليدية كان الاتجاه التحرري لجين مايسون (Gene Mason) والذي يقول إن هذه النظريات ما هي إلا أداة داخلية تستخدمها المنظمات للقمع والاضطهاد وحجر الحريات وبأساليب متعددة سرا وعلانية"، فالقوانين والأنظمة والتعليمات بمثابة قيود

على العاملين تحرمهم من التباهي والاعتزاز بإنجازاتهم، وتقتـــل إنســـانيتهم لأنـــها تحولهم إلى آلات، ويضيف أن هذه النظريات وجدت لإرساء قواعد السلطة الإدارية لصفوة من القادة والرؤساء على حساب إنسانية وحرية العـــاملين المقوديـــن حيـــث استبعدت كل احتمالات الديمقراطية الحقة. وللخلاص من هذه النظريات والتي أطلق عليها مايسون أسم المؤامرة البشعة، لا بد من القضاء على البيروقراطيـــة الحاليـــة وتحرير الإنسان والعمل على بناء مجتمع يقوم علـــى الإدارة والانضبـــاط الذاتـــي واستخدام أساليب جديدة في الإدارة تقوم على المشاركة والحكم الذاتي، ودلـــل رواد هذا الاتجاه على التجارب الناجحة في اليابان ويوغسلافيا التي كانت معالم بارزة في التحرر من قيود البيروقراطية.(المغربي، ١٩٩٣)

فالتجربة اليابانية حظيت بالاهتمام الكبير بسبب النجاحات الكبيرة التي حققتـها في زيادة معدلات النمو في الإنتاج والتوزيع والتسويق، وفعاليـــة تقديـم الخدمـــات والقدرات الإدارية الهائلة التي تقف خلف هذه الإنجازات الضخمة، ومن أهم وأشهر خصائص النموذج الياباني هو أنه يعتمد على المشاركة الجماعية في اتخاذ القـــرار وكذلك المسؤولية الجماعية عن العمل والاهتمام الكلي والشـــامل بحيـــاة العـــاملين التنظيمية والاجتماعية، وقد استفاد ويليم اوشي (Ouchi) من خصائص هذا النمـــوذج وقام بمزجها مع خصائص النموذج الأمريكي، وخرج بنظرية جديدة أطلق عليها اسم (نظرية Z)، وتقوم هذه النظرية على أساس وضع الأهداف بوضوح ونقلها إلى جميع العاملين، وتقليل عدد المستويات الإدارية والتركيز على فرق العمل بدل من التركيز على الفرد، والاهتمام بالعاملين وإشراكهم جميعا ومن مختلف المستويات في صناعة القرار.(Clark and Houser, 1984)

أما بخصوص التجربة اليوغسلافية والمسماة بنظام التســـيير الذاتـــي، فقـــد انطلقت عن طريق مجلس العمال اليوغسلافي، ويقوم هذا النظام على أساس تطبيـــق المشاركة الديمقراطية في مواقع العمل والإدارة الذاتية والتعاونيات، وتشتمل علــــى إشراك العاملين في كل مراحل اتخاذ القرارات وعلى جميع المستويات، بحيث تكون مشاركة حقيقية في جميع القضايا دون وجود محضورات لا يجوز التحـــدث فيـــها.

وتتم المشاركة عادة عن طريق مجلس العمال الذي يشارك في انتخابه جميع العاملين ويتولى المجلس انتخاب اللجنة التنفيذية ومجلس الإدارة والمدير.(فضل الله، ١٩٨٣)

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة منظومة فكرية جديدة وأسلوب متميز في عملية التنفيذ من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاثة اتجاهات تشمل المالكين والعملاء والموظفين بهدف تحسين الأداء وزيادة المبيعات والأرباح أو تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء، ويركز هذا الأسلوب على مشاركة العاملين في كل المستويات في حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق الاهتمام بتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والقدرات اللازمة وتشجيعهم على العمل الجماعي. ومن اشهر رواد هذا الاتجاه، إدوارد ديمنج (Deming) وكذلك جوران (Juran)، ويعتبر الأول بمثابة الأب الروحي لها، ومن أهم المبادئ التي ينادي بها هؤلاء طرد الخوف من المنظمة وتشجيع الاتصال من أعلى إلى أسفل وبالعكس وكسر الحواجز بين الدوائر والأقسام في المنظمة بالإضافة إلى إزالة الحواجز التي تحرم العمال والمهندسين والمديرين من الافتخار بعملهم، والإقرار للآخرين بالإنجاز وإيصال النتائج للعاملين. (Bank, 1992)

ومن المفاهيم التنظيمية الجديدة التي ظهرت في بداية عقد الثمانينات وكان لها دور بارز في تشجيع الاهتمام بمشاركة العاملين هو مفهوم الهرم المقلوب الذي أحدث ثورة حقيقية في علم الإدارة، ففي أثناء بحث جان كارلزون عن طريقة لإظهار الأهمية الكبيرة للزبائن والأفراد العاملين في الخط الأول، قام بوضعهم في أعلى الهيكل التنظيمي، الأمر الذي ترتب عليه تغير كلي في دور وعقلية كل فئة منهم، فالأفراد العاملين في الخط الأول يتمثل دورهم في التصرف بطريقة مسؤولة لخدمة الزبائن. أما المدراء فيتمثل دورهم في توفير الظروف المناسبة ودعم العاملين كي يتمكنوا من القيام بأعمالهم بكفاءة، ويختلف هذا الشكل عن كل الأشكال التقليدية، ففي الهيكل التقليدي يعمل الجميع لخدمة صاحب العمل أو الإدارة الموجودة في أعلى قمة الهرم، أما وفقا لهذا الهيكل الجديد فان الجميع يعملوا من أجل الزبون الذي يكون هو المسؤول عن تقييم أداء الأفراد العاملين في تقديم الخدمات. وعموما فإن فلسفة الهيكل المقلوب تقر بمبدأ قيام أفراد الخط الأول بتقييم أداء الإدارة من خلال

الاستقصاء عن المناخ الاجتماعي السائد في المنظمة، وفي هذا النظام أصبحت مهمة الإدارة هي التواضع الكبير أمام الوقائع وتلبية رغبات الزبائن وطلبات العاملين والذين يعتبروا طرفا رئيسيا في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة. (ماك، ١٩٩٩)

أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية

تعتبر المشاركة من الوسائل الناجحة في زيادة كفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها. وذلك لأنها تقوم على أساس تجميع الجهود وحشد الطاقات الكامنة في جميع الأفراد العاملين في المنظمة وفي جميع المستويات ومختلف التخصصات لتصب جميعها في تحقيق الهدف النهائي الذي تطمح المنظمة في الوصول إليه. وتأتي أهمية المشاركة من خلال الأمور التالية:

١- تنوع المشاكل التي تواجه المنظمات الحديثة، وتعدد جوانبها وكثرة المتأثرين بها يتطلب إشراك عدة أطراف في وضع الحلول لها، مثل المتأثرين بهذه المشاكل والخبراء والمتخصصين.

٢- محاولة المنظمات تقليل التكلفة وتحسين الإنتاجية يستدعي إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية فيها لان الأفراد يزيد حماسهم والحافز لديهم في تنفيذ القرارات التي يشاركوا في صنعها، بينما لا يكون لديهم دافع قوي في تنفيذ القرارات التي تملى عليهم من الآخرين وقد يقاومونها.(توماس، ١٩٩٩)

٣- عدم مقدرة الرؤساء على الإلمام بجميع التخصصات المطلوبة والظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة يستوجب إشراكهم لبعض المتخصصين والمستشارين والمرؤوسين والمعنيين بالقرار قبل اتخاذه لأي قرار، خاصة بعد أن تضخمت المنظمات وأصبح لها دور اجتماعي تؤديه في البيئة المحيطة. (ياغي والعساف، ١٩٨١)

٤- إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى ضرورة احترام ذاتهم والاعتراف بجهودهم وتقدير أهميتهم في المنظمة، وكذلك حاجتهم للأمن والانتماء لمجموعة، يتطلب قيام الرؤساء بإشراكهم في اتخاذ القرارات باعتبارهم جزءا لا يتجزأ من

المنظمة. خاصة في ظل شيوع الديمقراطيات الحديثة التي تعطي الفرد حرية التعبير عن رأيه.(القذافي، ١٩٩٧)

مزايا وعيوب المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية

أ- المزايا

فيما يلي أهم المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية:

١- تساعد المشاركة في زيادة تفاهم العاملين وتعاونهم وبالتالي زيادة الثقة بينهم من جهة، وبينهم وبين الرؤساء من جهة أخرى. وهذا ينعكس إيجابا على عملهم في المنظمة.

٢- تفتح المجال أمام المبدعين لتفجير طاقاتهم وإبداعاتهم من خلال السماح لهم بالتعبير عن آرائهم بحرية أكبر في القضايا التي تخص عملهم وكيفية تحسينه والنهوض به، مما يؤدي إلى التعرف على معوقات العمل وكيفية مواجهتها.

٣- تؤدي المشاركة إلى التخفيف من الصراعات الداخلية وتقلل من النقد والشكوى والتذمر من قبل المرؤوسين، ما دام العامل يستطع التعبير عما يدور في داخله من أفكار وآراء ومشاكل بكل حرية. وبالتالي يتحول الصراع الداخلي والغموض إلى مكاشفة وصراحة والبحث عن الحلول المناسبة.

٤- تخليص العاملين من الروتين البيروقراطي الممل والإجراءات الرسمية الشديدة التي تجعل من الفرد وعاء للأوامر وآلة تنفيذية فقط. حيث يشعر من خلال المشاركة بأهميته وحريته ودوره في تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها. (كنعان، ١٩٩٥)

٥- تتيح المشاركة للمرؤوسين الفرصة لتقبل التغير عند حصوله لأنهم يكونوا متفهمين أسبابه وأهدافه ولا يكون مفاجئا لهم. الأمر الذي يضعف مقاومة التغيير ويزيد من حماسهم لإنجاحه.

٦- مشاركة العاملين في صياغة السياسة العامة للمنظمة والمساهمة في قراراتها تؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي تحسين نوعية وكمية الإنتاج سواء في السلع أو الخدمات.

٧- تساعد المشاركة في تحسين نوعية القرارات الإدارية. كونها تكون خلاصة آراء عدد كبير من الأفراد المعنيين بالقرار سواء راسمي السياسة العليا للمنظمة أو المنفذين أو المختصين أو غيرهم. وهذا يساعد في جمع أكبر قدر من المعلومات اللازمة التي يستفاد منها في طرح البدائل واختيار البديل الأنسب.

٨- تسهل المشاركة إدارة العاملين في المنظمة من خلال زيادة الرقابة الذاتية لديهم والحماس للعمل وإحساس أكبر بالمسؤولية، كونهم ينفذوا قرارات ساهموا في صياغتها وهذا يؤدي إلى خفض استبدال العاملين وتغيبهم وتأخرهم عن العمل. (مايكل تي، ١٩٩٩)

٩- تعتبر المشاركة وسيلة تدريبية هامة للأفراد وتبادل المعلومات، وبالتالي توفر مجموعة مميزة ومدربة من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية مستقبلا، بحيث يشكل هؤلاء صف ثاني من القادة الإداريين الجاهزين لاستلام مهام القيادة عندما تحتاجهم المنظمة بحكم ظروف التغيير المستمرة سواء الاختيارية أو الإجبارية. (Lester and John, 1984)

١٠- تعتبر المشاركة أحد أساليب التحفيز الهامة في الدول المتقدمة اقتصاديا واجتماعيا لأنها تنمي مشاعر انتماء العاملين للمنظمة وترفع من روحهم المعنوية وتكثف من جهودهم للمحافظة على موارد المنظمة والحرص على تحقيق أهدافها.(Dixon, 1984)

ب _ العيوب

بعد استعراض أهم فوائد إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، لابد وأن نكون منصفين أيضا ونوضح ما لهذا المبدأ من عيوب إذا لم نحسن استخدامه. واستعراض هذه العيوب لا يعني بأي شكل من الأشكال بأننا نعقد مقارنة بين مزايا المشاركة وعيوبها بهدف المفاضلة بين المشاركة وعدم المشاركة، لأن هذه العيوب ليست في المشاركة بحد ذاتها بل هي عيوب في الجماعة المشاركة أو قيادتها، ولكن

ومهما بلغت هذه العيوب فهي لا تعدو كونها محددات تؤثر على فعالية المشاركة ويمكن تفاديها بأبسط الجهود واقل التكاليف، ومن هذه العيوب:

١- عيوب تتعلق بكلفة القرار

١. تحتاج القرارات التي تؤخذ عن طريق المشاركة إلى وقت أطول، لهذا يرى البعض إنها لا تصلح للمواقف التي تتطلب الحسم السريع خاصة في حالة الأزمات والطوارئ.(Mhddlemist and Hitt, 1988)

٢. تحتاج القرارات التي تؤخذ بالمشاركة إلى جهد وتكلفة مادية أكبر من تلك التي تؤخذ بشكل انفرادي، خاصة في الحالات التي تستدعي إشراك بعض الخبراء والمختصين في صناعة قراراتها.(دره، ١٩٩٤)

٣. عند حدوث خلاف بين المشاركين، فقد يتم اللجوء لاتخاذ القرارات التي تتضمن الحلول الوسط أو التوفيقية لحسم الخلاف بين المشاركين ومثل هذه الحلول قد لا يرضي الجميع، ولا تعتبر حلا فعالا للمشكلة المطروحة للنقاش، وبالتالي قد تكون كلفة القرار أكثر من الفوائد التي تحققها المشاركة. (بدر، ١٩٨٥)

٢- عيوب تتعلق بالمرؤوسين

١. قد يؤدي إشراك المرؤوسين في مجال معين أو قرارات معينة إلى زيادة طموحاتهم وتوقعاتهم للمشاركة في مجالات أخرى قد لا تتناسب مع قدراتهم وتخصصاتهم ومجال عملهم، وبالتالي قد يتسبب هذا في حدوث صراعات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

٢. قد يفسر بعض المرؤوسين إشراك الرئيس لهم في قرار معين، يعود لضعفه وقلة خبرته وعدم ثقته بقراراته.

٣. ميل بعض الأفراد المشاركون إلى المغامرة والمجازفة في طرح البدائل عند اتخاذ القرار، وهذا يعود إلى شيوع المسؤولية بين الجماعة وصعوبة تحديد نصيب كل فرد من المسؤولية في حالة الفشل.(الصبيحات، ١٩٩٤)

٤. قد تؤثر المشاركة الجماعية سلبا على نتيجة القرارات بسبب الاختلاف في سلوكيات ودوافع المشاركين ومدى فهمهم للمهمة، وكذلك بسبب عدم امتلاك بعضهم للخبرة والمهارة الكافية في صنع القرارات وتوقع نتائجها.
٥. تردد بعض الأعضاء في إبداء وجهة نظرهم في المشكلة المطروحة للحل تفاديا لنقدهم أو السخرية من رأيهم من قبل المشاركين الآخرين، وكذلك تخوف بعضهم من معاقبة الرئيس لهم إذا تجرأوا على مجادلته أو مخالفته، ولهذا يكونوا حريصون جدا في كل كلمة يقولونها، الأمر الذي يؤدي إلى إخفاء بعض المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار.(Parker, 1990)
٦. تؤدي المشاركة إلى تأثر بعض المشاركين بأفكار بعض، خاصة في الاجتماعات المتكررة، وهذا يحول دون مساهمة الجميع بطرح أفكار جديدة، مما يعني عدم جدوى مشاركة هؤلاء في القرار المنوي اتخاذه.(هيجنز، ٢٠٠١)
٧. قد ينظر بعض المشاركين إلى الوضع وإبداء الآراء نظرة تنافسية مع الآخرين، بحيث يحاول كل منهم مخالفة رأي الآخر بدون أسباب موضوعية بل لأسباب شخصية، وهذا يؤدي إلى أن يسود التوتر في النقاش، ويصبح التحدي والتنافس لتصفية الحسابات وليس لتحقيق المهمة.
٨. يميل بعض الأفراد المشاركين إلى الرغبة الشديدة في مجاراة الإجماع، بينما قد يميل البعض منهم للسيطرة على النقاش، مما يخرج الفريق المشارك عن الحدود المرسومة له لتحقيق الهدف، ويعود هذا إلى عدة أسباب منها الحاجة للشعور بحب الآخرين وتقديرهم واحترامهم، كما أن للوضع التفاضلي للأشخاص الموجودين ضمن المجموعة أثرا مهما في ذلك، فالأفراد ذوي المراتب العليا قد يلجأوا إلى إظهار صورتهم كأشخاص واسعي الإطلاع، بينما الأقل مرتبة يحاولوا تجنب الظهور بمظهر عديمي الخبرة. (Stevens, 1997)
٩. لجوء بعض المشاركين إلى إتباع أسلوب المساومة مع بقية الأعضاء، بحيث يقوم كل طرف بدعم الطرف الآخر في القرار الذي يعنيه أو يؤثر عليه، وأسلوب المقايضة هذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات متسرعة ومتفق عليها مسبقا،

وبالتالي قد تكون مثل هذه القرارات ذات آثر سلبي على المنظمة وأهدافها المطلوب تحقيقها. (الساعاتي، ٢٠٠٠)

٣- عيوب تتعلق بالرؤساء

١. ينظر البعض إلى المشاركة على أنها غاية وليست وسيلة، ولذلك قد يلجأ بعض الرؤساء إلى المحاباة والمناورة لإشراك المرؤوسين في القرارات بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكهم القيادي.

٢. يرى البعض أن المشاركة تشكل مظهرا لتنازل المدراء عن بعض مهامهم القيادية، ولهذا قد يحاول بعضهم استخدامها كوسيلة تحايل وتضليل بحيث ينسب القادة نجاح القرار لأنفسهم ويحملوا فشله إلى المرؤوسين المشاركين فيه بحجة ضعفهم وعدم امتلاكهم الخبرة الكافية.(التويجري، ١٩٩٧)

٣. افتقاد مناقشة القرار من قبل المشاركين للقيادة الفعالة لتوجيه النقاش نحو الهدف المطلوب تحقيقه، يؤدي إلى سير النقاش بدون هدف، وفي حالة توفر قيادة فعالة وقوية فإنها قد تمارس ضغوط على المشاركين لتوجيه النقاش باتجاه اتخاذ القرار الذي يراه القائد مناسبا من وجهة نظره الخاصة، وبالتالي تفقد المشاركة معناها. (Stevens, 1997)

٤. عدم قيام الرؤساء بتشجيع المرؤوسين خاصة المترددين منهم على إبداء وجهة نظرهم، وأحيانا عدم الإصغاء لاقتراحاتهم بشكل جدي، بل إن بعض الرؤساء يمارس دور استبدادي في إدارة الجلسات، الأمر الذي يحول دون مشاركة بعض المرؤوسين في القرار خوفا من بطشه إذا ما كانت وجهة نظرهم تختلف مع وجهة نظره في المشكلة المطروحة للنقاش.(الساعاتي، ٢٠٠٠)

متطلبات نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية

لضمان وجود مشاركة فعالة في اتخاذ القرارات لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات، منها ما يتعلق بالمرؤوسين حتى يكون لديهم الاستعداد النفسي والجرأة الكافية لتحقق مشاركتهم الأهداف المرجوة منها. ومنها ما يتعلق بالرؤساء لضمان

تعاونهم مع المرؤوسين والسماح لهم بالمشاركة، وهناك متطلبات تتعلـق بـالنواحي التنظيمية والإجرائية. وتاليا أهم هذه المتطلبات:

١- المتطلبات المتعلقة بالمرؤوسين

١. أن تتوفر لديهم الخبرة اللازمة والمعلومات الكافيـة للمشـاركة فـي اتخـاذ القرارات، ولهذا يجب أن يتم اختيار المشاركين بدقة ووفقا لمعرفتهم بطبيعـة المشكلة وقدرتهم على المساهمة في حلها، وأن يتم تحريرهم من العوائق التـي تحول دون مساهمتهم في القرارات بحرية وواقعية.(حسن، ٢٠٠٢)

٢. أن يكون لدى المرؤوسين الرغبة والحماس للمشاركة في اتخاذ القـرار، لأن عدم توفر الاستعداد النفسي لديهم يفشل القرار ويجعل مشاركتهم بدون جدوى.

٣. أن يتوفر لدى المرؤوسين القدرة السيكولوجية على المشاركة، بحيث يمتلـك هؤلاء الحد الأدنى من الذكاء ليتمكنوا من فهم المعاني والمضامين التـي يتـم طرحها، و كذلك أن يكون لديهم القدرة والجرأة على الحديث للتعبير عن وجهة نظرهم في المسائل المطروحة. (عطيه، ١٩٩٤)

٤. أن يتم منحهم الوقت الكافي قبل الطلب منهم المشاركة في اتخاذ القـرار، وأن توفر لهم المعلومات والبيانات اللازمة عن المشكلة المطروحـة وعـن آليـة المشاركة في حلها، وذلك لضمان نجاح مشاركتهم.

٥. أن يتم تشجيعهم وتحفيزهم وتوعيتهم بحيث يترسخ لديهم أن المشاركة ليسـت غاية بحد ذاتها بل هي وسيلة لحل مشاكل المنظمة.(الصقار، ٢٠٠٢)

٢- المتطلبات الخاصة بالرؤساء

١. أن يتوفر لديهم الوعي والإيمان بضرورة المشاركة وجدواها، وأن يبتعدوا عن الأساليب الاوتوقراطية في إدارتهم، وأن يسبق المشاركة دراسة لاتجاهاتـهم، وأن يتم تدريبهم تدريب سلوكي لتنمية قدراتهم الاجتماعيـة، وتنميـة الاتجـاه الديمقراطي لديهم.(الخضراء، ١٩٧٩)

٢. يجب عليهم منح المرؤوسين الحرية الكاملة في المشاركة في اتخاذ القرارات بدون أن يشعروا المرؤوسين بأن بعض ما يقولونه أو يفكرون فيه قد ينعكس سلبا على مكانتهم ودورهم في المنظمة.

٣. يجب أن يسود التعاون والاحترام والاستقرار بين الرؤساء والمرؤوسين، بحيث يتيح الرؤساء للمرؤوسين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات بدون أن يتولد لديهم الشعور بأن هذا قد يقوض سلطاتهم الرسمية أو يجعل المرؤوسين يشككوا في كفاءاتهم.

٤. يجب أن لا يتيح الرؤساء للمشاركين فتح قنوات اتصال مع المؤسسات المنافسة، وتنبيههم بعدم تسريب المعلومات والقرارات إلى جهات منافسة لأنه قد يتم استغلالها بطريقة قد تضر بالمنظمة.(مايكل تي، ١٩٩٩)

٥. أن يتوفر لديهم الخبرة والمهارة اللازمة في التحديد الدقيق للمشاكل المطلوب اتخاذ قرار فيها. وكذلك في استخدام أساليب المشاركة واختيار المشاركين في اتخاذ القرارات وإدارة الاجتماعات والمناقشات.(بدر، ١٩٨٥)

٦. يجب عليهم اتخاذ الإجراءات اللازمة والضرورية لتثقيف المرؤوسين بعملية المشاركة وتوضيح طبيعتها وأهدافها ومزاياها على المنظمة والعاملين فيها.

٧. يجب أن يعملوا على توفير قنوات الاتصال اللازمة والمناسبة التي تتيح لجميع المشاركين الحصول على المعلومات الضرورية لعملية المشاركة وبشكل مستمر.

٨. يجب أن يقوم الرؤساء بتشجيع المبدعين وحفز المتميزين في عملية المشاركة لحثهم على بذل المزيد من الجهود وتقديم الاقتراحات التي قد تساعد على زيادة فعالية المشاركة.(ميشيل، ١٩٩٨)

٣- متطلبات تنظيمية وإجرائية

١. أن لا يكون القرار ذو طبيعة ملحة، فإذا كان كذلك فمن الضروري اتخاذ القرار بشكل منفرد وسريع رغم أنه قد يكون للمشاركة فوائد أكثر، إلا أن التباطؤ في اتخاذ مثل هذه القرارات قد يحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة وقد يهدد بقاء المنظمة ككل (ومثال ذلك القرارات العسكرية).

٢. يجب أن لا تكون الكلفة الاقتصادية للمشاركة عالية جدا بحيث تزيد عن الإيجابيات التي يمكن تحقيقها عن طريق المشاركة، خاصة إذا كان من الممكن استخدام هذه النفقات في أنشطة بديلة أو معدات أكثر فائدة (مثل شراء معدات ذات طاقة إنتاجية أعلى)، فإن الاستثمار في المشاركة في مثل هذه الحالات لا ينصح به.(مايكل تي، ١٩٩٩)

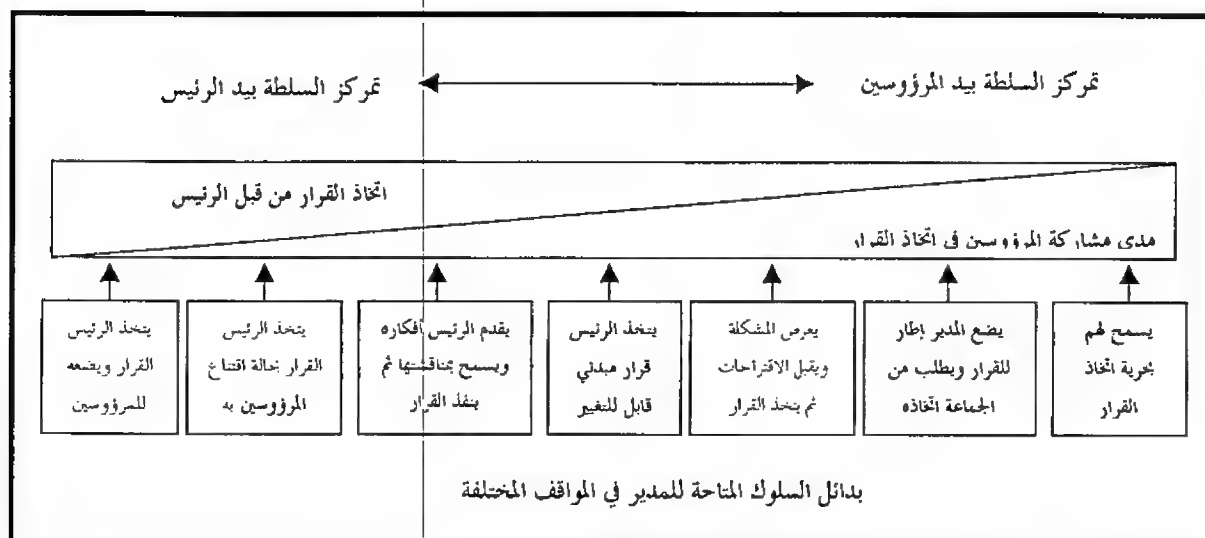
٣. يجب أن تكون المشاركة وظيفة مؤسسية، بحيث يكون معترف بها رسميا ومنصوص عليها في القوانين والأنظمة ولها إجراءات محددة ومعروفة، وذلك للمحافظة على استمراريتها وتوفير متطلباتها وتحديد شكلها.(المغربي، ١٩٩٣)

درجات المشاركة:

أدى اتساع نشاطات الإدارة العامة المعاصرة وزيادة تعقدها إلى ظهور العديد من الحالات والمشاكل التي تحتاج إلى إيجاد حلول دقيقة لها، الأمر الذي تطلب الاستعانة ببعض الخبراء والمختصين، وقد تطورت العملية مع مرور الزمن بسبب التوجه الديموقراطي المعاصر إلى أن أصبح إشراك بعض العاملين وأحيانا بعض المتأثرين بالقرارات الإدارية ضرورة ملحة لنجاح العملية الإدارية. حيث تحولت الإدارة من النمط التقليدي الأوتوقراطي الذي كان يعتمد على تركيز كامل سلطة اتخاذ القرارات بيد المدير كشخص يملك قدرات خارقة، إلى النمط الديمقراطي الذي يقوم على إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية. وتتوقف درجة المشاركة على مجموعة من العوامل أهمها: نمط القيادة الذي يحدد السلوك الإداري للمدير، وكذلك طبيعة القرار المنوي اتخاذه، والموقف الذي يتخذ فيه القرار، بالإضافة إلى مدى رغبة واستعداد المرؤوسين للمشاركة والقدرات التي يتمتعون بها.

وتعتبر دراسة تاننباوم وشميدت (Tannenbaum and Schmidt) من أبرز الدراسات التي تناولت تحليل درجات المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية حيث قاما بوضع نموذج يحتوي على سبعة أنماط سلوكية للقائد على محور استخدام السلطة (أوتوقراطية ــ ديموقراطية) تحدد مدى السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ

القرارات الإدارية، (موضحة بالشكل رقم (٢))، حيث جاءت درجات المشاركة وفقا لهذه الأنماط كما يلي:



شكل رقم (١)

درجات المشاركة في القرار الإداري. المصدر (الكايد، ١٩٩٤، ص٥)

١- يتخذ الرئيس القرار منفردا ثم يبلغه للمرؤوسين:

في هذه الحالة ينفرد الرئيس بسلطة اتخاذ القرار ثم يبلغه إلى المرؤوسين لتنفيذه بدون أن يشرح لهم أسباب اتخاذ القرار أو أن يحاول إقناعهم به، أو حثهم على قبوله.

٢- يتخذ الرئيس القرار ثم يحاول إقناع المرؤوسين به:

وهنا لا يكتفي الرئيس بإبلاغ المرؤوسين بالقرار الذي قام باتخاذه لكنه يحاول أن يبين لهم القرار بأن يشرح لهم مبرراته وملابساته ويحثهم على قبوله، وذلك للتخفيف عليهم من آثر انفراده باتخاذ القرار وبالتالي يحد من مقاومتهم له وعدم تعاونهم في تنفيذه.

٣- يتخذ الرئيس القرار بعد أن يسمح للمرؤوسين بمناقشته:

في هذه الحالة يقدم الرئيس أفكاره للمرؤوسين ويطلب منهم مناقشتها ويتعرف على استفساراتهم حول القرار الذي ينوي اتخاذه وآثاره المتوقعة. ويلجأ الرئيس

إلى هذا الأسلوب في محاولة منه لإزالة مخاوفهم وليتأكد من مدى فهمهم واقتناعهم بالقرار، وبالتالي يحصل على موافقتهم ومؤازرتهم له.

٤- يتخذ الرئيس قرار مبدئي قابل للتغيير:

يقوم الرئيس وفقا لهذا النمط باتخاذ القرار الذي يراه مناسبا لحل المشكلة، لكن هذا القرار لا يكون نهائيا بل إنه قرار مبدئي قابل للتعديل والتغيير من قبل الرئيس إذا ما ارتأى ذلك بعد عرضه على المرؤوسين وسماع آرائهم وردود فعلهم بشأنه.

٥- يعرض الرئيس المشكلة على المرؤوسين ويدعوهم لتقديم اقتراحاتهم ثم يتخذ القرار:

في هذه الحالة يعرض الرئيس المشكلة على المرؤوسين ويطلب منهم تشخيصها وتحديد أسبابها وتقديم الاقتراحات حول الحلول الممكنة لها، ثم يقوم بعد ذلك باتخاذ القرار عن طريق اختيار حل من بين الحلول المقترحة من قبل المرؤوسين.

٦- يضع الرئيس حدود للقرار ويطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار:

في هذه الحالة يحدد الرئيس المشكلة ويحدد إطار وحدود حلها ثم يقوم وبالاشتراك مع المرؤوسين بمناقشة الحلول الممكنة واختيار الحل المناسب للمشكلة. ويقوم الرئيس خلال مناقشة القرار بدور المنسق بين الأعضاء المشاركين.

٧- يمنح الرئيس المرؤوسين حرية اتخاذ القرار الذي يرونه مناسبا بدون تدخله:

وهنا يفوض الرئيس الأمر برمته للمرؤوسين حيث يقوموا بتحديد وتشخيص المشكلة وتحديد بدائل حلها واتخاذ القرار النهائي بدون تدخل منه لفرض رأي معين أو التأثير عليهم. ووفقا لهذا النمط فإن الرئيس يتنازل عن سلطة اتخاذ القرار كاملة لمرؤوسيه.(الكايد، ١٩٩٤)

مدى المشاركة في اتخاذ القرارات:

هناك اختلاف بين الكتاب والباحثين الإداريين حول تحديد نطاق إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية. فمنهم من يرى ضرورة إشراك جميع

العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية بعملية اتخاذ القرارات، ومنهم من يرى أن تقتصر عملية المشاركة على العاملين ذوي الخبرة والكفاءة فقط. وهناك اتجاه يرى أن يتم إشراك العاملين وفقا لنوعية القرارات المراد اتخاذها، بحيث تتولى الإدارة العليا اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتختص الإدارة الدنيا باتخاذ القرارات العادية أو الروتينية، بينما يرى آخرون ضرورة إشراك كل الأطراف التي يمسها القرار سواء" من داخل المنظمة أو من خارجها. وعلى أية حال ومهما تعددت الآراء واختلفت الاتجاهات في تحديد الوضع الأمثل للمشاركة فإنه يمكن أن نجمل مدى المشاركة في اتجاهين هما: الاتجاه التقليدي والاتجاه الحديث.

١- الاتجاه التقليدي

يفترض هذا الاتجاه أن الوضع الأمثل للمشاركة يكون من خلال ربطها بنوعية القرارات المراد اتخاذها، بحيث تختص الإدارة العليا باتخاذ القرارات الاستراتيجية، في حين تختص المستويات الأخرى باتخاذ القرارات العادية أو الروتينية.

وبمناقشة هذا الاتجاه فإنه يبدو لنا أنه صعب التطبيق على أرض الواقع وذلك لعدة أسباب أهمها:

١. صعوبة فصل الجهة المختصة باتخاذ كل نوع من القرارات، بحيث يتم عدم اتخاذ القرارات الروتينية من الإدارة العليا وعدم اتخاذ القرارات الاستراتيجية من الإدارات الوسطى والدنيا.
٢. صعوبة تحديد نوعية القرارات المطلوبة لحل المشاكل المختلفة، حيث لا توجد وسيلة دقيقة تمكننا من التمييز بين المشاكل التي تحتاج لقرارات إستراتيجية من تلك التي تحتاج إلى قرارات روتينية.
٣. تطبيق هذا الاتجاه يتطلب توفير وقت كبير للمدراء لتمكينهم من اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشاكل المعقدة التي تحتاج لقرارات استراتيجية من قبل الإدارة العليا.(كنعان، ١٩٩٥)

ويمكن إضافة سبب آخر وهو وجود العديد من المشاكل التي يصعب حلها من قبل مستوى إداري واحد فقط، بل تحتاج لتعاون جميع المستويات في اتخاذ قرار حلها.

٢- الاتجاه الحديث

جاءت أفكار هذا الاتجاه ردا على الاتجاه التقليدي، ويرى هذا الاتجاه أن الوضع الأمثل للمشاركة يكون باستخدام الأساليب الجماعية لاتخاذ القرارات بحيث يشترك في اتخاذ القرار كل الأطراف المعنية به سواء في المستويات المختلفة من داخل التنظيم أو الذين يمسهم القرار من خارجه وقد يحتاج الأمر إلى الاستئناس بآراء ذوي المعرفة والاختصاص في المجال المطلوب اتخاذ القرار فيه، ومع أن فكرة المشاركة الجماعية في هذا الاتجاه تتناسب والتوجه الديمقراطي الذي تطالب به المجتمعات المعاصرة في جميع مجالات الحياة ومن بينها علم الإدارة، إلا أنه لا يمكن الأخذ بهذا المبدأ على إطلاقه وذلك لوجود بعض العوامل والمحددات التي قد تعيق تطبيقه في كل الأوقات وفي جميع المواقف، ومنها نوع القرار وأهميته، وعامل الوقت المتاح، وكلفة القرار، والضغوط التي يتعرض لها متخذ القرار. وحتى تتحقق الغاية من المشاركة لا بد من أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار عند التفكير في اتخاذ القرار عن طريق المشاركة الجماعية.(الصقار، ٢٠٠٢)

ومع التسليم بأهمية وضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية فإنه لا بد من الاعتراف بوجود مواقف وحالات تستدعي انفراد الرئيس في اتخاذ القرار ومن هذه الحالات والمواقف ما يلي:

١. الحالات التي تحتاج لقرارات عاجلة لا تقبل التأجيل أو التأخير، بحيث يترتب على تأخير اتخاذ مثل هذه القرارات إما آثارا سلبية على المنظمة أو ضياع فرصة ذات مردود إيجابي لها.
٢. إذا تبين وجود تعارض بين المصلحة العامة ومصلحة المشاركين في اتخاذ القرار، حيث يتم ترجيح المصلحة العامة على المصلحة الذاتية لهم والتي قد تتيح المشاركة لهم فرصة الانحياز لها.

٣. الحالات التي لا يترتب على انفراد الرئيس في اتخاذ قراراتها آثارا خطـــيرة تؤثر على المنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

٤. إذا كان اتخاذ القرار يحتاج إلى معلومات لا تتوفر إلا لدى الإدارة العليا بحيث تكون هذه المعلومات سرية ولا يمكن السماح لأحد بالإطلاع عليها.

ومن الضروري في مثل الحالات السابقة الذكر أن تقوم الإدارة بالإفصاح للمعنييـــن بالقرار عن أسباب انفراد الرئيس باتخاذه وعدم السماح لهم بالمشاركة في اتخـــاذه، وذلك لكي لا يتولد لديهم الإحساس بتجاهل الإدارة لهم وأن ما تريده هـــو مشـــاركة شكلية وليست حقيقية، وبالتالي يفقدوا الثقة بمدى جديتها في إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.(الصبيحات، ١٩٩٤)

أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات

أدت التطورات الحديثة في مجال الإدارة إلى زيادة وتعقد المشاكل التي تواجه المدراء حيث أصبح من الصعب على المدير مواجهتها بمفرده بسبب عـــدم قدرتـــه على الإلمام بكل جوانبها وأسبابها ونتائجها وطرق التغلب عليها، ولهذا فقد أصبـــح ملزما بالاستعانة ببعض المستشارين والخبراء وذوي المعرفة والمختصين. ومن هنا فقد تعددت طرق وأساليب المشاركة في القرارات الإدارية، والتي يمكن تصنيفها في مجموعتين رئيسيتين هما الأساليب العادية والأساليب الحديثة.

١ – الأشكال العادية للمشاركة (Normal Techniques)

ومن أشهر الأشكال العادية لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية ما يلي:

أ- الاقتراحات (Suggestions): تعتبر المشاركة عن طريق الاقتراحات من أبسط أشـــكال المشاركة وأقلها كلفة وأسهلها تنظيما، وهي تقوم على أساس السماح للعاملين بـــإبداء وجهة نظرهم في المسائل المطروحة باستخدام إحدى الطريقتين التاليتين:

١. يقوم العامل بتقديم الاقتراح الذي يراه مناسبا لتطوير العمل عن طريق كتابـــة هذا الاقتراح على ورقة ووضعه في الصندوق المخصص لهذه الغاية. ولا يرتبط تقديم هذه الاقتراحات بمشكلة محدودة أو موضوع معين.

٢. تطلب الإدارة من العاملين تقديم اقتراحاتهم في موضوع معين أو مشكلة محدودة، وقد تكون بشكل دوري، ثم يتم تجميع هذه الاقتراحات بواسطة رؤسائهم المباشرين، حيث يتم دراستها والاستفادة منها عند اتخاذ القرار.

ويعتمد نجاح أسلوب المشاركة بالاقتراحات على مدى دعم واهتمام الإدارة بها، بحيث يتم دراسة الاقتراحات المقدمة بشكل سريع وجدي من الإدارة، وأن يتم الإعلان عن أصحاب الاقتراحات الإيجابية والمفيدة وان يتم مكافأتهم ليكون ذلك حافزا لهم وللآخرين على المشاركة، وإلا فإن المشاركين سيصابون بالإحباط واللامبالاة وبالتالي يتخلوا عن تقديم الاقتراحات.(الخضرا، ١٩٧٩)

ب- **الاجتماعات (Meetings)**: تعتبر الاجتماعات من أشهر وأهم أشكال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، بالإضافة إلى أنها تعتبر وسيلة اتصال فعالة بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلالها يتم التعرف على وجهات نظر العاملين واحتياجاتهم ومشاكلهم، وتوفر للجميع فرصة التعاون والتماسك وتبادل المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعالية تنفيذ القرارات المتخذة وتحسين أداء العاملين.
وتقوم هذه الطريقة على أساس دعوة مجموعة من الأفراد للاجتماع لمناقشة موضوع معين أو مشكلة محددة، حيث يتولى رئيس الجلسة شرح المشكلة للمجموعة ويطلب منهم مناقشتها ويتيح لكل عضو في الجماعة فرصة إبداء وجهة نظره الخاصة في المشكلة المطروحة وتقديم البديل الذي يراه مناسبا لحلها، وقد يتم التصويت على الحلول المطروحة لاختيار أنسبها لحل المشكلة.

ويتوقف نجاح هذه الطريقة على طبيعة الأعضاء الذين يتم اختيارهم للاجتماع، وكذلك على قدرة الرئيس على إدارة الاجتماع بحيث يعمل على منع سيطرة بعض الأفراد على النقاش ويعطي للجميع فرصة المشاركة في النقاش وكذلك يخفف من حدة النقاش والجدال بين الأفراد، ومن جهة أخرى يتولى رئيس اللجنة إدارة دفة النقاش بحيث يعيد النقاش إلى الموضوع الأساسي المدرج في جدول أعمال الاجتماع إذا شعر بخروج البعض أثناء النقاش عن الموضوع الأساسي المطلوب مناقشته واتخاذ القرار بشأنه.

ومن الأمور الهامة التي تقع مسؤوليتها على رئيس الجلسة هو توزيع وقت الاجتماع على الموضوعات المطلوب مناقشتها، ومن الضروري ابتعاد رئيس اللجنة عن لعب دور المقيم لآراء الأعضاء إلا في أضيق الحدود، كما أنه من المستحسن أن لا يبدي وجهة نظره الخاصة إلا بعد سماع وجهات نظر الأعضاء المشاركين في الاجتماع لأن هذا الأمر من شأنه تجنيب البعض من الحرج لعدم تبني وجهة نظر الرئيس.(Murnighan, 1981)

وتوجد لهذه الطريقة مجموعة من العيوب من أهمها: أنه قد يصعب عقد الاجتماع في الوقت المناسب، وإن عقد فقد يكون أحيانا مضيعة للوقت والجهد والموارد. وكذلك قد يكون الموضوع المطروح للنقاش لا يهم جميع المشاركين، وبالتالي يتولد لدى البعض نوع من الملل واللامبالاة. بالإضافة إلى أنه قد يسيطر على النقاش مجموعة محددة من الأشخاص ويوجهونه وفقا لآرائهم ومصالحهم الخاصة. وأخيرا قد يقوم الرئيس بتوجيه النقاش وإدارة الاجتماع بطريقة تؤدي إلى اتخاذ القرار الذي يراه مناسبا، خاصة إذا كان الأعضاء لا يملكون الخبرة الكافية والمهارة اللازمة للمشاركة، أو تولد لدى بعضهم الخوف من بطش الرئيس وردود فعله اتجاههم في حال معارضتهم له، وبالتالي تصبح المشاركة في الاجتماع شكلية فقط ولا تؤدي الغرض المطلوب منها، حيث يحاول البعض التفكير بطريقة تتمشى مع الجو السائد في الاجتماع.(الشنواني، ١٩٩٤)

ويستطيع الرئيس إدارة النقاش بين الأعضاء بعدة طرق وفقا للظروف، فقد يلجأ إلى إعطاء الأعضاء الحرية الكاملة لمناقشة الموضوع دون تدخل منه في توجيه النقاش، ومع أن هذا الأسلوب يحقق أقصى درجات الديموقراطية إلا أنه قد يخرج النقاش عن الموضوع الأساسي، وبالتالي لا يتوصل المشاركون إلى قرار مناسب، خاصة إذا اختلفت اتجاهاتهم وأهدافهم وخبراتهم ومهاراتهم. ومن أساليب إدارة النقاش الأخرى أن يقوم الرئيس بتوجيه الأسئلة للأعضاء حول الموضوع المطلوب مناقشته ومن خلال إجاباتهم يستطيع بلورة رأي معين يؤدي إلى اتخاذ قرار يلبي رغبة المشاركين. وكذلك قد يلجأ الرئيس إلى طرح الحلول المقترحة ويطلب من المشاركين تحليلها ومناقشتها وفي النهاية يتم اختيار الحل الذي يتفق

عليه الأعضاء دون تدخل من الرئيس في فرض رأي معين على الأعضاء المشاركين.(الصبيحات، ١٩٩٤)

ج- **اللجان (Committees):** تعتبر اللجان من أكثر الأساليب الجماعية شيوعا في اتخاذ القرارات الإدارية، واللجنة هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص يتم تكليفهم بالقيام ببعض الواجبات أو المهام الخاصة، وتحدد اختصاصاتهم في قرار تشكيل اللجنة الذي يصدر رسميا عن الإدارة، إما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ القرار لحلها أو الاكتفاء ببحث هذه المشكلة وتقديم توصياتها للإدارة، كما أنه قد يتم تشكيل لجان للنظر في بعض الموضوعات بصفة دورية.(كنعان، ١٩٩٥)

مبررات تشكيل اللجان:

هناك بعض الظروف والأحوال التي تتطلب تشكيل اللجان ومنها:

١. إذا كان القرار هاما ويحتاج إلى خبراء أو مختصين لمساعدة الإدارة في اتخاذه، وقد يكون هؤلاء الخبراء أو المختصين من خارج المنظمة حيث يتم انتدابهم للمشاركة من أجل تغطية النقص في المنظمة.
٢. إذا كانت المنظمة بحاجة إلى معلومات متنوعة ومتعددة للتوصل لقرار معين.
٣. إذا احتاج تنفيذ القرارات المتخذة إلى فهم معين أو توجيهات محددة أو توضيح لأسباب اتخاذها.
٤. إذا كان هناك ضرورة لتوزيع مسؤولية اتخاذ القرار على عدد من الأفراد، وتخفيف عبء المسؤولية عن الإدارة.

الظروف التي لا يستحسن فيها استخدام اللجان:

ومثلما يوجد ظروف وأحوال تتطلب استخدام اللجان فهناك ظروف وأحوال أخرى لا يستحسن فيها استخدام اللجان ومنها وجود حالات وظروف تتطلب اتخاذ قرار سريع، بحيث أن تأخيره لحين تشكيل لجنة قد يترتب عليه خسائر معينه أو ضياع فرصة متوقعة. وكذلك إذا كان الأمر يتعلق بعملية التنفيذ فقط، حيث أن هذه العملية لا تحتاج إلى اجتماعات ومناقشات مثل العمليات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة. وكذلك نفس الحال بالنسبة للموضوعات التي لا تكون مهمة بمقدار ما

سينفق من مال ووقت على اجتماعات اللجان إذا ما أحيلت إليها، خاصة في الحالات التي تحتاج لعدد كبير من المتخصصين والفنيين ولا تملك المنظمة عددا مناسبا منهم.(التويجري، ١٩٩٧)

شروط استخدام اللجان:

لكي تتحقق الغاية المرجوة من تشكيل اللجان لا بد من توفر مجموعة من الشروط من أهمها:

١. أن يتم تحديد مهمة اللجنة بوضوح، وكذلك توضيح اختصاصاتها ومسؤولياتها، لكي تتمكن من أداء عملها المناط بها وفق لذلك.
٢. أن يتم اختيار أعضاء اللجنة بعناية، بحيث يستطيعوا المساهمة في تحقيق الأهداف التي شكلت اللجنة من أجلها، وأن يتم إعطائهم الوقت الكافي لتحقيق مهامهم.
٣. أن يتم تحديد آلية عمل اللجنة بطريقة واضحة ومحددة، بحيث يوضع لها جدول أعمال يحدد مواعيد اجتماعاتها، وإجراءات اتخاذ القرارات فيها، وتاريخ انتهاء مهامها إذا كانت مؤقتة، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بطبيعة عملها.
٤. أن يتم تحديد رئيس مناسب للجنة، يكون قادر على إدارة نشاطاتها وتوجيه أعضائها بطريقة تمكنهم من تحقيق الغاية من تشكيل اللجنة.(العلاق، ١٩٩٩)

د- المجالس (Boards): المجالس عبارة عن تشكيلات إدارية تتكون من مجموعة من الأفراد تسند إليهم مهام محددة، وتشكل بقرارات إدارية تحدد اختصاصاتها، فمنها ما هو تنفيذي قراراتها ملزمة ومنها ما هو استشاري يقدم التوصيات فقط. والمجالس تشبه اللجان ولكنها تختلف عنها في الأمور التالية:

١. تشكل المجالس مستوى إداري عالي، يكون عادة قريب من قمة التنظيم، بينما اللجان لا تعتبر مستوى إداري بل جهاز مساعد قد يتواجد في قمة التنظيم أو في المستويات الدنيا منه، ومن أمثلة المجالس (مجلس الإدارة في الشركة أو المؤسسة، ومجلس الأمن في الأمم المتحدة، ومجلس التعليم العالي...).

٢. يتم تشكيل المجالس بقرار من السلطة العليا في المنظمة، بينما يتم تشكيل اللجان بقرار من أي مستوى في التنظيم، لأنه من حق أي صاحب سلطة تشكيل لجان تساعده في عمله ويحدد اختصاصاتها وفق لاختصاصاته.

٣. تختص المجالس عادة بالموضوعات ذات الصفة الشاملة والعامة ولا تبحث في التفاصيل الدقيقة، وقراراتها تكون على شكل توصيات أو اقتراحات، واللجان كذلك تختص بالأمور الشاملة والعامة وفق لقرار تشكيلها ولكنها تبحث في الأمور التفصيلية الدقيقة. (العساف، ١٩٨٢)

هـ- **أشكال المشاركة الفردية:** تقوم هذه الأشكال على أساس أخذ الرئيس لرأي المرؤوسين كل على حده، دون عقد اجتماعات لهم. ويتم هذا بعدة طرق، من أهمها: المقابلة الشخصية (Personal Meeting)، أو المذكرات (Memos)، أو الاتصالات الهاتفية (Phone Communications).

فالمقابلة الشخصية أسلوب يقوم بموجبه الرئيس بدعوة بعض المرؤوسين أو المختصين إلى مكتبه، أو قد يقوم هو بالذهاب إليهم في مكاتبهم وذلك للتباحث معهم في موضوع معين أو مشكلة محددة.

ومن ميزات المقابلة هو أنها لا تستغرق وقتا طويلا بالإضافة إلى أنها لا تسمح بالخروج كثيرا عن الموضوع المحدد. أما أبرز عيوبها فهو أنها لا تحقق المشاركة الجماعية المرجوة وذلك لعدم وجود تبادل للآراء والأفكار، بالإضافة إلى أنه من السهل أن ينقاد البعض أثناء المقابلة إلى رأي المدير ما دامت المقابلة تقتصر عليهما فقط. ومن عيوبها كذلك هو أنها لا تتيح المجال لمواجهة الآراء مع بعضها لنستطيع الحكم على الرأي الأكثر صوابا.

وهناك بعض الأمور يجب مراعاتها لنجاح المقابلة، من أهمها أن يحدد لها وقت مسبق، وأن يكون مكان المقابلة مناسبا، وأن يحترم المدير ضيفة ويتعامل معه بلباقة واهتمام، وأن لا ينشغل عنه بأمور جانبية وأن ينصت له أثناء الحديث دون مقاطعته، وكذلك يجب أن يضع المدير جميع الآراء المطروحة موضع اهتمام بغض النظر عن وجهة نظره عن الشخص صاحب الفكرة.

أما المذكرات فهي أسلوب يتم عن طريقها قيام الرئيس بالاستفسار عن رأي المرؤوسين في موضوع معين عن طريق الطلب منهم موافاته بآرائهم مكتوبة بموجب مذكرات داخلية، ومن ميزاتها أنها تعطي الفرصة الكافية للمرؤوس لبذل الجهد واعطاء الاهتمام اللازم عند كتابة رأيه بالإضافة إلى أنها وسيلة للتأكد من مشاركة الجميع. لكنها طريقة بطيئة ولا تسمح للمشاركين بمناقشة الموضوع بطريقة جماعية، وكذلك لا تتيح الفرصة للمشاركين للدفاع عن آرائهم لعدم معرفتهم بوجهات نظر الآخرين.

وأخيرا الاتصال الهاتفي والذي يعتبر من أسرع أشكال المشاركة، ويلزم في المشاكل والحالات العاجلة التي تحتاج إلى قرارات سريعة، وكذلك في حالة وجود الأشخاص المنوي إشراكهم في الموضوع في مناطق متباعدة ويصعب تجميعهم في مكان واحد في وقت قصير من أجل مناقشتهم، أو قد تكون كلفة تجميعهم عالية ففي مثل هذه الحالات تتم الاستعانة بالهاتف لمعرفة أراء المعنيين بالأمر، ومن ميزات الاتصال الهاتفي هو أن الرأي الذي يعطى من خلاله يكون تلقائي ومعبرا عن الشعور الحقيقي للشخص بالإضافة إلى أنه يخفي التعابير التي قد تظهر على وجه المتحدثين وتعيق التفاهم بينهم، وكذلك تتيح المجال لتبادل الحديث دون مقاطعة مما يشعر المرؤوس بأهميته. أما عيوب هذه الطريقة فأهمها أن الموضوعات التي تبحث عن طريق الهاتف تبدو أقل أهمية من تلك التي يعقد لها اجتماع لأنها لا تعطي الموضوع العناية الكافية، مع العلم بأنه أحيانا يكون الأمر هام جدا وعاجل ويصعب تأخيره لحين عقد اجتماع لمناقشته مما يستدعي إجراء الاتصالات الهاتفية للحصول على معلومات ضرورية لاتخاذ قرار عاجل، وحتى يؤدي الاتصال الهاتفي الغاية المنشودة منه بنجاح لا بد أن يكون الحديث واضحا والألفاظ مفهومة ووسائل الاتصال جيدة.(بلاك، ١٩٩٩)

وأخيرا نجد أن الوقت الحاضر شهد حلولا جذرية لعيوب الطرق التقليدية نتيجة للتطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات والتقنية المسموعة والمرئية، حتى أصبح بالإمكان عقد اجتماعات والتحاور بين الأعضاء عبر الدول والقارات وكأنهم

٦. يتم تجميع الآراء النهائية وتوضع في شكل تقرير نهائي يتضمن آراء الأعضاء المشاركين في حل المشكلة.(Vecchio, 1988)

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تتيح المجال أمام عدد كبير من الخبراء الموزعين جغرافيا وبكلفة أقل من أجل المساهمة في صنع القرارات خاصة الإستراتيجية منها، والتي يصعب اتخاذ قرارها من شخص واحد بمفرده مهما كانت قدراته ومعرفته، بالإضافة إلى أنه بهذه الطريقة نتفادى الآثار النفسية السلبية التي يتعرض لها المشارك في المواجهات التي تحدث عادة في اللجان، وكذلك فإن عدم الكشف عن هوية المشاركين تخفف من تأثير الضغوطات التي يتعرض لها الأعضاء وكذلك متخذي القرارات أثناء الاجتماعات.

ومن عيوب هذه الطريقة أنها تحتاج لوقت طويل لوضع الأسئلة والإجابة عليها وتجميعها وتحليلها وكتابة التقارير، إلا أنها تناسب المشاكل المعقدة التي تأخذ وقتا طويلا كالتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل. ومن عيوبها كذلك صعوبة تحديد المشاركين بدقة، بالإضافة إلى أن عدم تواجدهم معا وإخفاء هويتهم يحول دون الاتصال المباشر بينهم والاستفادة من مناقشاتهم للموضوع من أجل التوصل إلى حلول جديدة للمشكلة.

ب- **طريقة العصف الذهني (Brainstorming):** يطلق البعض على هذه الطريقة (طريقة القارعة أو الزوبعة العقلية)، وتعتمد هذه الطريقة على الهجوم الخاطف السريع على المشكلة، حيث تعقد جلسة تتكون من ٦-١٢ فردا، يجلسون حول طاولة تسمح لهم بالاتصال المباشر، ويتم مفاجئة المشتركين بالمشكلة بعد بداية الجلسة، ويطلب منهم تقديم العديد من الأفكار والحلول وبشكل سريع، ولا يتم مناقشة الأفكار وتقديم بدائل الحل أثناء الجلسة بل يتم الاكتفاء بتوليد الأفكار المبتكرة الجديدة وتشجيع الحلول التي تبدو غريبة، وتستغرق الجلسة تقريبا من نصف ساعة إلى ساعتين حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة.(Middlemist, 1988)

ج- **طريقة الجماعات الاسمية (Nominal Group):** قدمت هذه الطريقة عن طريق دلبك واندروفان (Delbecq and Andreovan) في جامعة وسكنسن الأمريكية، وقد سميت بهذا

الاسم لأن المشاركة فيها تكون على الورق فقط ولا يوجد فيها نقـــاش فعلـــي بيـــن الأعضاء المجتمعين، وهي تجمع بين طريقتي دلفي والعصف الذهني، وتمتاز هـــذه الطريقة بأنها تخلصت من مشاكل الطرق الأخرى، فهي تمكن الأعضاء من تقديـــم أفكار عديدة لحل المشكلة وفقا لمراحل دقيقة ومنظمة تحول دون سيطرة أحد علـــى النقاش أو اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أنها تأخذ وقتا أقل مـــن الطـــرق الأخـــرى، وتحاول الوصول إلى الإجماع على الحل عن طريق الاقـــتراع. وتمـــر بـــالمراحل التالية:

١. يتولى رئيس الجلسة تحديد المشكلة بشكل واضح ودقيق، ويوضـــح للأعضـــاء أهمية دورهم.
٢. يقوم كل عضو بكتابة أفكاره ورأيه في حل المشكلة على ورقة دون التشـــاور مع الآخرين، وتستغرق عادة هذه المرحلة من (١٠-١٥) دقيقة.
٣. يطلب رئيس الجلسة من كل عضو أن يعرض عليه فكرة أو رأي واحد، ويقـوم بتدوينه على اللوح حتى ينتهي من أخذ فكرة من كل عضو، ثم يعيـــد تكـــرار العملية مرة أخرى إلى أن ينتهي من تسجيل جميع الأفكار المطروحة.
٤. يسمح للأعضاء بمناقشة الأفكار المسجلة من أجـــل توضيـــح الأفكـــار غـــير المفهومة، ودمج المتشابهة منها، وحذف المكررة.
٥. يطلب الرئيس من الأعضاء ترتيب الأفكار حسب أهميتها من الأهم إلى الأقـــل أهمية وتعطى أرقام متسلسلة.
٦. تحسب درجات كل فكرة، وتحدد الفكرة التي حصلت على أعلى الدرجات ويتـــم اعتمادها لحل المشكلة.(اندروي، ١٩٩١)

د- **طريقة فيليبس (Philips Technique):** سميت هذه الطريقة بهذا الاسم نسبة إلى مكتشفها دونالد فيليبس (Donald Philips)، ويطلق البعض على هذه الطريقـــة اســـم (طريقـــة اختلاط الحابل بالنابل)، وهي تشبه إلى حد ما طريقة العصف الذهني من حيث تقديم الأفكار، وتختلف عنها في أن عدد أفرادها عادة يكون أكبر وكذلك في أنه في هـــذه الطريقة يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات فرعية، ولكل مجموعة فرعية رئيـــس، ويبدأ العمل وفقا لهذه الطريقة بتحديد المشكلة للمجموعات الفرعية ويطلب من كـــل

مجموعة فرعية مناقشة المشكلة وتقديم الحلول المناسبة، ثم تقيم هذه الحلول واختيار أفضلها، وبعد ذلك يقوم رئيس كل مجموعة بتقديم الحلـول التـي توصلـت إليـها مجموعته. ثم يتم تجميع هذه الحلول ومناقشتها من قبل الجميع ويتم اختيار أفضلـها لحل المشكلة. وهذه الطريقة تساعد في إعطاء الفرصة لطرح جميع البدائل الممكنة، بالإضافة إلى أنها تساعد في تنظيم الوقت بطريقة تمنع من أضاعته في مناقشة بديـل واحد على حساب البدائل الأخرى.(بدر، ١٩٨٥)

هـ- طريقة الرنجي اليابانية (Ringi Method): نشأت هذه الطريقة في اليابان، وتقوم علـى مبدأ المثل الشعبي القائل (أعطي الخبز لخبازه حتى لو أكل نصـه)، ووفقـا لـهذه الطريقة فإنه في حالة ظهور أية مشكلة فإن الإدارة تحيلها إلى أدنى مسـتوى إداري مسؤول عن تنفذيها، وهناك يتم عقد اجتماع تناقش فيه المشكلة ثم يتخذ قـرار عـن كيفية حلها، ويتم اعتماد الحل عن طريق ختمه بختم الموافقة عن طريق رئيس القسم ثم يرفع الحل إلى المستوى الإداري الأعلى والذي له دور مباشر أو غـير مباشـر بعملية التنفيذ حيث يناقش الحل، وإذا تمت الموافقة عليه يوضع عليه ختم آخر مـن قبل المسؤول، وهكذا يستمر القرار بالصعود من مستوى لآخر أعلى منـه إلـى أن يصل إلى أعلى مستوى له علاقة بعملية التنفيذ. وفي القرارات الروتينية عادة يتـم الاكتفاء بالقرار الصادر عن أدنى مستوى إداري مسـؤول عـن تنفيـذ القـرار. (الصبيحات، ١٩٩٤)

بالإضافة إلى ما تم ذكره من أشكال للمشاركة فهناك عـدة طـرق أخـرى بعضها كمية والبعض الآخر غير كمية، ومن اشهر الطرق الكمية طريقة التجميـع الإحصائي التي تعتمد على احتساب التقديرات الكمية للمشكلة واستخراج المتوسطات الحسابية لها ثم اتخاذ القرار المناسب، لكنها لا تصلح إلا لحـالات خاصـة يمكـن تقديرها كميا.

ثانيا: الدراسـات السـابقة

١- الدراسات العربية

لقد تم رصد عددا من الدراسات في مجال اتخاذ القرارات الإدارية والمشاركة فيها، وقد كان من أهم الدراسات المتعلقة بموضوع البحث الدراسات التالية:

في دراسة أجراها العبابنه بعنوان "بناء فرق العمل في القطـاع الحكومي الأردني في محافظات الشمال"، توصل من خلالها إلى توفر سمات العمل كفريق في هذه الأجهزة الحكومية، ومن أهم هذه السمات مرتبة تنازليا (المشـاركة، التيسير، الانفتاحية، والتعاون)، وقد توصل فيها كذلك إلى وجود درجة عالية من الاسـتعداد لتطبيق مفهوم بناء فرق العمل بلغت نسبته (٧٥،٦٪) إلا أن الدراسة كشـفت عن وجود بعض المعوقات للمشاركة كان من أهمها (ضعف نظام الحوافز والمكافـآت، وعدم توفر فرص التدريب والأموال اللازمة، بالإضافـة إلـى معوقـات قانونيـة وتنظيمية أهمها القوانيـن والتعليمـات السـائدة التـي تحتـاج لإعـادة نظـر). (عبابنه، ١٩٩٨: ٣٢٥-٣٧١)

أما العيسى فقد قام بدراسة بعنوان "عمليـة اتخـاذ القـرارات الإداريـة فـي المؤسسات العامة في الإمارات العربية المتحدة"، وقد توصلـت الدراسـة إلـى أن مستوى مشاركة المديرين في اتخاذ القرارات متوسطة، ويبلـغ معـدل مشـاركتهم ٥٥٪ في جميع أنواع القرارات سواء الإستراتيجية أو التكتيكيـة أو اليوميـة. كمـا توصلت إلى أن المديرين يمنحون المرؤوسين فرصة كبيرة للمشاركة بلـغ معدلـها العام ٨٨٪ في القرارات المختلفة، وقد بينت الدراسة أن هناك عوامـل تؤثـر فـي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وقد جاءت مرتبة حسب أهميتها كما يلـي: توافر القدرات والخبرات والمهارات لدى المرؤوسين، درجة الألفـة بيـن أفـراد المجموعة العامة، عدم إحساس المرؤوسين بالاستقرار في عملهم.(العيسى، ١٩٩٣: ١١٥)

وفي دراسة قام بها شريف بعنوان "أنماط اتخاذ القرارات الإدارية في الأجـهزة المركزية للإدارة العامة بالأردن"، وقد بينت الدراسة أن أسباب النزاع التنظيمي فـي الأجهزة المركزية للإدارة العامة بالأردن هي عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة لمتخذ القرار، ووجود تفاوت بالصلاحيات الممنوحة للموظفين من نفس المستوى الوظيفي،

وكذلك تعرض متخذ القرار لضغوط هدفها اتخاذ قرار معين. كما أظهرت الدراسة وجود نسبة قليلة من الفردية (عدم اكتراث متخذ القرار لرغبات الجماعة وتوجهاتها) وكذلك وجود نسبة قليلة من الذاتية (النظرة الشخصية للأمور بحيث ينظر المرء لنفسه كمركز ومصدر للحقيقة المطلقة).(شريف، ١٩٩٣: ٧٨)

وفي دراسة قام بها الخشروم ومنلا بعنوان "مشاركة العاملين في الإدارة وفي مؤسسات القطاع العام في سوريا"، توصلت إلى أن المدراء لا يتحمسون لفكرة مشاركة العاملين في الإدارة ولا يشجعون عليها، ويعود السبب في ذلك من وجهة نظرهم إلى ضعف المستوى التعليمي والثقافي للعاملين، وقلة الموارد المالية نتيجة للظروف السياسية التي تعيشها سوريا مع إسرائيل والتي تشكل عبئا على الاقتصاد الوطني، كما لاحظ الباحثان أن بعض المدراء يجمعون بين أكثر من سلطة داخل الشركة متمثلة في السلطة الإدارية والنقابية والسياسية وهذا يكون على حساب فاعلية الإدارة الديمقراطية.(الخشروم ومنلا، ١٩٩٣: ١٣١)

وقد أجرى المنصور دراسة بعنوان "رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الوزارات الأردنية"، توصل من خلالها إلى وجود شعورا عاما للرضا من قبل المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية بلغت نسبته ٧٢٪ من أفراد العينة. وقد بينت الدراسة أن العوامل الإنسانية هي أكثر العوامل تأثيرا في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، يليها العوامل التنظيمية، فالبيئة، وأخيرا عوامل ضغوط المديرين، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة زيادة تفويض الصلاحيات وزيادة مشاركة المديرين والمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. (المنصور، ١٩٩٣: ٩٣)

ومن الدراسات التي أجريت في هذا المجال دراسة قام بها العقدة بعنوان "دور عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية"، وقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل التي تؤثر على متخذ القرار هي الظروف البيئية، وطبيعة المشكلة، والضغوط التنظيمية غير الرسمية، وأخيرا القوانين والأنظمة المعمول بها. وقد بينت الدراسة أن اكثر أساليب اتخاذ

القرارات شيوعاً هو أسلوب البديهة والحكم الشخصي، تلاه مباشرة أسلوب القـــرار الجماعي، ثم الأسلوب العلمي، وأخيراً أسلوب اللجان.(العقده، ١٩٩١: ٦٢-٧٥)

وقام القاضي بدراسة بعنوان "المشاركة في اتخاذ القرارات"، توصل من خلالها إلى وجود علاقة كبيرة بين المشاركة وسلطات المديرين وتوزيعها، وكذلـــك بيـــن المشاركة وتحقيق الرضا عن العمل، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يتيح المدراء فرص المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق مصالح العـــاملين والمنظمـــة. (القاضي، ١٩٨٩: ٩٠)

وفي دراســـة قام بها ياغي وخاشقجي بعنوان "اتخاذ القرارات التنظيميـــة فـــي قطاع الخدمة المدنية السعودي"، توصلا من خلالها إلى أن المدراء يســـاهمون فـــي ٦٣٪ من مجموع القرارات الاستراتيجية من خلال تقديم اقتراحات وإعطاء توصيات لرؤسائهم باتخاذ القرارات ، كما يساهمون في ٦٠٪ من مجموع القرارات التكتيكية، مقابل ٥٨٪ من مجموع القرارات اليومية. كذلك أظهرت الدراسة أن نسبة بســـيطة من المدراء (١٢٪ من أفراد العينة) فقط يفوضون سلطات اتخاذ القرارات الإداريـــة لمرؤوسيهم مقابل ٢١٪ منهم ينفردون في اتخاذ القرارات. كما توصلت الدراسة إلى أن المدراء يعتمدون على إشراك بعض الأشخاص عند اتخاذ قراراتهم، حيث يعتمـــد ٥٩٪ منهم على رؤسائهم، و٢٨٪ على مرؤوسيهم، و١٣٪ منهم يشركون زملائـــهم في اتخاذ القرارات الإدارية.(ياغي وخاشقجي، ١٩٨٩: ٥٣-٧٥)

أما الطراونه فقد قام بدراسة عنوانها "أثر الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها الإداري في الأردن على القرارات التي يتخذها"، توصل من خلالها إلى أهمية هـــذه الضغوط على القرارات التي يتخذها الإداري. وبينت الدراسة أن هـــذه الضغـــوط تتمثل في ضغوط الرؤساء، الحالات الإنسانية الخاصة لبعـــض شـــرائح المجتمـــع، ضغوط زملاء العمل، ضغوط المعارف والأقارب، الضغوط العشـــائرية والقبليـــة، ضغوط الأجهزة والمؤسسات الأخرى، المحسوبية ورد الجميل، وســـائل الإعـــلام، الهيئات والمنظمات المهنية والفكرية، الاتجاهات السياسية، المراكز المالية، وأخـــيراً الجنس الآخر.(الطراونه، ١٩٨٨: ٣٨)

وفي دراسة أجراها بدر بعنوان "فاعلية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات رجال الإدارة في الشركات الكويتية"، توصل من خلالها إلى أن كفاءة الإداري أثناء جلسة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساهم في رفع كفاءة القرارات وزيادة فعاليتها، كما توصل إلى أن مشاركة المجموعة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات يساعد على اختيار البديل الأفضل، أما خروج المجموعة المشاركة عن حدود الموضوع الرئيسي المطروح للنقاش فيعتبر من الجوانب السلبية التي تقلل من فاعلية القرار. ومن نتائج هذه الدراسة أيضاً هو أن المشاركة الجماعية تؤدي لإشباع المستوى الأعلى من حاجات الأفراد، وهي حاجة تقدير الذات وتحقيقها طبقاً لهرم إشباع الحاجات عند ماسلو. وكذلك توصلت الدراسة إلى أن إشراك المديرين للمرؤوسين ذوي الخبرة والكفاءة في عملية اتخاذ القرارات يعمل على رفع معنوياتهم ودرجة فاعليتهم في تنفيذ القرارات ويزيد من درجة رضاهم الوظيفي اتجاه العمل.(بدر، ١٩٨٧: ٣٣-٣٨)

أما الخضرا فقد قام بدراسة بعنوان "المشاركة في الإدارة العامة"، قارن فيها الباحث بين المشاركة في النظامين الرأسمالي والاشتراكي وقد توصل من خلالها إلى وجود كثرة في أشكال المشاركة المسموح بها في النظام الرأسمالي مقابل محدوديتها في النظام الاشتراكي، وأن أشكال المشاركة في النظم الرأسمالية قد تطورت بسبب سوء الأوضاع التي كان يعيشها العمال بالإضافة إلى التحدي الاشتراكي وكذلك استجابة للنظام السياسي الديمقراطي، ومن أبرز أشكال المشاركة في هذا النظام هو المشاركة الطوعية التي تعتمد على قناعة الإدارة دون ضغوط قانونية، بالإضافة إلى الاشتراك في مجالس الإدارة والمشاركة في الأرباح ورأس المال. أما في النظم الاشتراكية فإن المشاركة جزء من الفلسفة الماركسية ولهذا فهي تكون عادة ضمن نصوص الدستور أو القانوني الأساسي، ولكن المشاركة في النظم الاشتراكية تكون مفرغة من مضمونها وذلك لخضوعها لسيطرة مزدوجة من الحزب والدولة واللذان يقوم كل منهما بوضع قيود صارمة على ممارسة حق المشاركة، ولهذا فإن مشاركة العمال لا تتم إلا عن طريق جمعية العمال أو نقابة العمال أو مجلسهم أو مؤتمرهم أو اللجان المختلفة.(الخضرا، ١٩٨٦: ١١٠)

٢- الدراسات الأجنبية

في دراسة قام بها فان بيرن (Van Peren, 1999) تناولت العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والسلوك التنظيمي، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى المشاركة في اتخاذ القرارات والدعم المقدم من قادة هذه الأجهزة، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى المشاركة اتخاذ القرارات والتفويض التنظيمي. ولم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة بين التفويض والسلوك التنظيمي.

وفي دراسة أخرى قام بها (Howell, Bowen, Dorfan, And Podsakoff, 1990) تناولت البدائل الفعالة للقيادة الإدارية، توصلت الدراسة إلى وجود عدة بدائل من أهمها سماح الإدارة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وكذلك توصلت إلى أن المشاركة تتأثر بخصائص الأفراد العاملين وطبيعة المهام والعوامل التنظيمية، وقد بينت أن من أكثر هذه العوامل تأثيرا في المشاركة هي القدرة والخبرة والتدريب والمعرفة والحاجة للاستقلال والتخصص الوظيفي وعدالة الحوافز.

وفي دراسة قام بها (Mc Laughlin, Caluzny, 1990) تناولت موضوع الجودة الشاملة، توصلت إلى أن نجاح أي منظمة يعتمد على مستوى المعرفة والمهارة والدافعية لدى العاملين، وهذا يمكن تحقيقه بالاستفادة المثلى من القوى العاملة في المنظمة من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية ومنحهم الصلاحيات للسيطرة على نشاطاتهم واتخاذ قرارات عملهم وتقدير إنجازاتهم. وقد أظهرت الدراسة أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والبيئية والاجتماعية، واقترحت الدراسة ضرورة إزالة الحواجز التنظيمية وتوحيد الأهداف وإيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشكيل فرق العمل والقضاء على الخوف ومنح الثقة للعاملين. وقد بينت الدراسة أن ٨٥٪ من مشاكل المنظمات تنتج عن وجود خلل في العمليات، بينما ١٥٪ منها يسببها العاملون.

وفي دراسة أجراها (Westly, 1990) تناولت مشاركة الإدارة الوسطى في المنظمات البيروقراطية الأمريكية الكبيرة. توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الوسطى تشارك في اتخاذ القرارات التكتيكية فقط، أما الإدارة العليا فتشارك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. كما بينت الدراسة وجود رغبة لدى الإدارة الوسطى للمشاركة في القرارات الإستراتيجية، حيث أظهر أفراد العينة عدم رضاهم من محاولة إبعادهم عن المشاركة في مناقشة مثل هذه القرارات، الأمر الذي تسبب في تقليل الروح المعنوية لديهم، وانعدام النشاط، وقلة الحافزية للعمل.

وفي دراسة قام بها ديكسون (Dixon, 1984) توصل من خلالها إلى أن أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يحتوي على عدد من المختصين والخبراء يقدمون معلومات ضرورية ومناسبة ويوفر الفرصة لطرح العديد من البدائل بعكس الأسلوب الفردي، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد المشاركين على استيعاب أبعاد المشكلة وتفهمهم لظروفها وتزيد من التزامهم في تنفيذ القرار وقبولهم له. إلا أن الدراسة كشفت عن بعض العيوب والمساوئ لهذا الأسلوب كان من أبرزها أنه أسلوب مكلف من حيث الجهد والوقت والمال ويؤدي إلى تأثر المشاركين بأفكار بعضهم بالإضافة إلى أنه أحيانا قد تتغلب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.

أسئلة الدراسة وفرضياتها

١- أسئلة الدراسة

لتحديد مشكلة الدراسة تم تطوير الأسئلة التالية:

١. ما مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية ؟

٢. ما هي طبيعة القرارات الإدارية التي يشارك فيها العاملين في إقليم الجنوب؟

٣. ما هي درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في إقليم الجنوب ؟

٤. ما هي الأساليب السائدة في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في إقليم الجنوب ؟
٥. ما هي العوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية المؤثرة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية ؟
٦. ما هي اتجاهات العاملين في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب نحو المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وفقا للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) ؟

٢- فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة بين مدى المشاركة وطبيعة القرار المنوي اتخاذه.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة بين مدى المشاركة والعوامل التنظيمية التالية: (الأنظمة والقوانين، دعم القيادة العليا، توفر المعلومات، تفويض الصلاحيات، تشكيل المجالس واللجان، بناء فرق العمل، الخبرة، اللقاءات الرسمية، الاتصالات).

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة بين مدى المشاركة والعوامل الاجتماعية التالية: (التمييز بين الجنسين، خوف الرئيس على مركزه، رغبة المرؤوسين في المشاركة، الثقة المتبادلة بين العاملين، العادات والتقاليد التنظيمية، المحسوبية، سياسة الباب المفتوح، الوقت).

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة بين مدى المشاركة والعوامل الاقتصادية التالية: (الراتب والحوافز، الموارد المالية، تكلفة القرار).

الخلاصة:

من خلال استعراض الإطار النظري للدراسة نجد أن المدارس التقليدية ركزت على العمل والإنتاجية أما النظريات الحديثة فمعظمها يركز على الاهتمام بالعنصر البشري، وكان من أهم الأساليب التي ركز عليها المهتمون في هذا المجال والتي تلعب دورا كبيرا في زيادة رضى العاملين وتحفيزهم للاستفادة القصوى من

جهودهم في زيادة الإنتاجية هو إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية. وقد تم في هذا الفصل توضيح أهمية المشاركة وأبرز مزاياها وعيوبها وأشكالها، حيث تبين لنا بأنه لا توجد طريقة مثلى للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية بل إنه يجب أن يتم اختيار الطريقة المناسبة وفقا لمجموعة من الاعتبارات من أهمها طبيعة المشكلة، والوقت المتاح لاتخاذ القرار، وكذلك طبيعة المنظمة وفلسفتها، بالإضافة إلى نوعية العاملين فيها، وكذلك الظروف البيئية المحيطة بها، وأخيرا السياسات والتشريعات المعمول بها في الدولة.

وقد أظهرت معظم الدراسات السابقة التي تم عرضها أن معظم الباحثين يرون أن رؤساء المنظمات لا يشجعون على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، وقد يكون هذا بسبب خوفهم على مركزهم أو لعدم وجود تفويض للصلاحيات، بالإضافة إلى أن التشريعات المعمول بها تهمل جانب المشاركة وقد تشكل قيودا عليها وتحد من تفعيلها، ونلاحظ كذلك وجود عوامل كثيرة تؤثر على المشاركة من أهمها العوامل التنظيمية والإنسانية والاقتصادية والسياسية بالإضافة إلى ضغوط الرؤساء ونقص الخبرة والمهارة لدى المرؤوسين. وبالرغم من هذا فإن هذه الدراسات كشفت عن جانب هام وهو أن المشاركة تساعد على زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء وزيادة الربحية.

وفي هذه الدراسة والتي هي أول دراسة تبحث موضوع المشاركة في إقليم الجنوب سيتم متابعة هذه الحلقات الدراسية لتشمل جميع أجزاء الأردن من أجل كشف المزيد من معوقات المشاركة ومزاياها وأشكالها. والتعرف على المستوى الذي وصلت إليه أجهزتنا الحكومية في هذا العالم المتجدد.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

أ- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية والذي يشمل محافظات الكرك والطفيلة ومعان والعقبة. حيث يبلغ عدد الموظفين في هذا الإقليم (٦٥٠٠) موظف تقريباً.

ب- عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة ١٠٪ من أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد أفرادها (٦٥٠) موظفاً، وتم توزيع الإستبانة عليهم باليد، وقد بلغ عدد الإستبانات المعادة والصالحة للتحليل (٥٥٦) إستبانة، أي ما نسبته (٨٥,٥٪) من مجموع الإستبانات الموزعة. انظر ملحق (أ) الذي يبين الأجهزة التي شملتها الدراسة، ونسبة الموزع والمعاد من الإستبانات.

ج- خصائص عينة الدراسة:

يبين الجدول رقم (١) أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور، حيث يبلغ عددهم ٣٤٠ فرداً أي ما نسبته ٦١,٢٪ من أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الإناث ٣٨,٨٪. وقد جاءت أعلى نسبة من المبحوثين ضمن الفئة العمرية (٢٥-٣٤ عام) وكان عددهم ٢٧٤ فرداً وشكلوا ما نسبته ٤٩,٣٪ من أفراد العينة، بينما كان عدد المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من ٢٥ عام) هو الأقل إذ كان عددهم ٤٠ فرداً فقط وشكلوا ما نسبته ٧,٢٪ من أفراد العينة. كما نلاحظ أن معظم أفراد العينة هم من حملة شهادتي البكالوريوس (١٨٢ فرداً) والتوجيهي (١٨١ فرداً)، وقد شكلوا على التوالي ما نسبته ٣٢,٧٪ و ٣٢,٦٪ من أفراد العينة، بينما كان عدد المبحوثين من حملة شهادة الدكتوراه هو الأقل وبلغ عددهم (٤ أفراد) فقط أي بنسبة ٠,٧٪ من مجموع أفراد العينة. كما يظهر الجدول أن أغلب أفراد العينة هم من الموظفين، حيث بلغ عددهم ٣٥٦ فرداً وشكلوا ما نسبته ٦٤٪ من أفراد العينة، بينما كان عدد

جدول رقم (١)

توزيع عينة الدراسة حسب: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، والخبرة.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية ٪
الجنس	ذكور	٣٤٠	٦١,٢
	إناث	٢١٦	٣٨,٨
	المجموع	٥٥٦	١٠٠
العمر	أقل من ٢٥ عام	٤٠	٧,٢
	٢٥-٣٤ عام	٢٧٤	٤٩,٣
	٣٥-٤٤ عام	١٨٠	٣٢,٤
	٤٥ عام فأكثر	٦٢	١١,١
	المجموع	٥٥٦	١٠٠
المؤهل العلمي	دكتوراه	٤	٠,٧
	ماجستير	٣٧	٦,٧
	بكالوريوس	١٨٢	٣٢,٧
	دبلوم كلية مجتمع	١٥٢	٢٧,٣
	ثانوية عامة	١٨١	٣٢,٦
	المجموع	٥٥٦	١٠٠
الوظيفة	مدير	٢٨	٥,٠
	مساعد مدير	٢١	٣,٨
	رئيس قسم	١٢٦	٢٢,٧
	رئيس شعبة	٢٥	٤,٥
	موظف	٣٥٦	٦٤,٠
	المجموع	٥٥٦	١٠٠
الخبرة	٥ سنوات أو أقل	١٢٤	٢٢,٣
	٦-١٠ سنوات	١٦٧	٣٠,٠
	١١-١٥ سنة	١٣٩	٢٥,٠
	١٦-٢٠ سنة	٥٧	١٠,٣
	أكثر من ٢٠ سنة	٦٩	١٢,٤
	المجموع	٥٥٦	١٠٠

رؤساء الشعب في العينة هو الأقل وبلغ عددهم ٢٥ فردا أي بنسبة ٤,٥٪ من أفراد العينة، يليه عدد المدراء والذين بلغوا ٢٨ فردا فقط. وقد كان معظم أفراد العينة من ذوي الخبرة المتوسطة في الفئة (٦-١٠سنوات) وبلغ عددهم ١٦٧ فردا أي ما نسبته

٣٠٪ من أفراد العينة، وأقلهم خبرة ضمن الفئة (١٦-٢٠ سنه) وبلـــغ عددهـــم ٥٧ فرداً أي ما نسبته ١٠,٣٪ من مجموع أفراد العينة.

د- أداة الدراسة:

تتكون أداة الدراسة من إستبانة تشتمل على جزأين:

الجزء الأول: يحتوي على معلومات وبيانات عامة وشـــخصية عن المبحـــوث.

الجزء الثاني: يحتوي على مجموعة من الأسئلة بلغ عددها (٥٠) سؤالاً وزعت علـــى الشكل التالي: السؤال الأول: (أشارك رؤسائي في اتخاذ القرارات الإدارية بدائرتي) يمثل سؤال البحث التابع، يليه (٣) أسئلة تتعلق بطبيعة القرارات التي يشارك فيـــها المرؤوسين، (٧) أسئلة تتعلق بدرجة المشاركة، (٨) أسئلة تتعلق بأساليب المشاركة، (١١) سؤالاً تتعلق بالعوامل التنظيمية، (٨) أسئلة تتعلق بالعوامل الاجتماعيـــة، (٣) أسئلة تتعلق بالعوامل الاقتصادية، وأخيراً (٩) أسئلة تتعلق بمزايا المشاركة. أنظـــر الإستبانة في الملحق (ب).

هـ- الصدق والثبات:

لقد تم عرض الاستبانة على ستة محكمين متخصصين في هذا المجال للتـــأكد من أنها تقيس الجوانب التي صممت لقياسها، وقد تم أخذ ملاحظاتهم حولها، حيث تم تعديل الإستبانة بناء على هذه الملاحظات إلى أن وصلت إلى صيغتها النهائية.

أما ثبات الإستبانة فقد تم تقدير معامل ثباتها باستخدام كرونباخ ألفا وكـــانت النتيجة (٨٨٪).

و- المعالجة الإحصائية:

لتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام الرزمـــة الإحصائيـــة للعلـــوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت معاملات الارتباط (بيرسون) لتحديد العلاقـــة بين العوامل المستقلة والعامل التابع، كما تم استخدام التوزيع التكـــراري والنســـب المئوية لمعرفة موافقة وعدم موافقة العاملين على الأسئلة التـــي تـــم طرحـــها فـــي

الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة المقياس الخماسي المتدرج من -٢ والتي تعني غير موافق بشدة وصولاً إلى +٢ والتي تعني موافق بشدة.

ز- التعريفات الإجرائية:

الأجهزة الحكومية: جميع فروع ودوائر وأقسام الوزارات المتواجدة في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية.

إقليم الجنوب: هو المنطقة الجنوبية من الأردن والتي تشمل محافظات (الكرك والطفيلة ومعان والعقبة).

المشاركة: مساهمة المرؤوسين بأشكال مختلفة ودرجات متفاوتة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة التي يعملون فيها.

درجة المشاركة: هي تعبير عن نمط السلوك الإداري الذي ينتهجه الرئيس في إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات الإدارية لحل المشاكل المختلفة التي تواجه المنظمة.

اتخاذ القرارات: هي عملية الاختيار الواعي لبديل من بديلين أو اكثر بقصد حل مشكلة سواء كانت فنية أو إدارية أو غيرها.

القرارات الروتينية: هي القرارات اليومية التي تتخذ عادة من قبل المستويات الإدارية الدنيا وتعالج المسائل والقضايا المتكررة وفقا للإجراءات والقواعد المحددة.

القرارات التكتيكية: هي القرارات التي تتخذها عادة المستويات الإدارية الوسطى وتتعلق بوسائل تحقيق الأهداف العامة للتنظيم مثل (تقسيم العمل وتفويض الصلاحيات وغيرها).

القرارات الإستراتيجية: هي القرارات التي تؤخذ عادة من قبل المستويات الإدارية العليا وتمتاز بالثبات النسبي وتعالج القضايا المعقدة والهامة التي ترتبط بمستقبل التنظيم واستمراريته كالتخطيط طويل الأجل لأهداف التنظيم وموارده المالية والبشرية.

ح- محددات الدراسة:

واجهت الدراسة بعض المحددات والصعوبات، يمكن تلخيصها بما يلي:

١- عدم تعاون وموافقة بعض الأجهزة الحكومية في الإقليم على السماح بتوزيع الاستبيانات، بحجة عدم وجود موافقة رسمية من الجهات العليا. وبالرغم من الجهود التي تم بذلها في الشرح والتوضيح لهم بأن الدراسة معدة لأهداف أكاديمية فقط، وتخدم المصلحة العامة، إلا أن إصرار البعض منهم دفع الباحث للاعتماد على العلاقات الشخصية وتدخل بعض الوسطاء لتسهيل مهمته.

٢- كثرة وتشتت فروع الأجهزة المبحوثة، جعل الباحث يعتمد على المراكز الرئيسية وبعض الفروع الكبيرة في الإقليم.

٣- واجهت الدراسة صعوبة كبيرة تمثلت في تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة، لعدم وجود إحصائيات رسمية في بعض الدوائر للعاملين فيها في جميع الفروع والمراكز. لدرجة أن بعض الدوائر لا تعرف بالضبط كم عدد موظفيها، حيث يتم اللجوء أحياناً للتخمين والاجتهاد لحصر أعدادهم.

٤- لم يتم العثور على دراسات مشابهة في الإقليم نفسه، تساعد هذه الدراسة على تفادي العيوب والعثرات التي واجهها الآخرين.

٥- مساحة الإقليم الواسعة، وتباعد المحافظات فيه، وكثرة الفروع وانتشارها، جعل الباحث يضطر للاستعانة ببعض الأقارب والأصدقاء للمساعدة في توزيع الاستبانات وجمعها.

الخلاصة:

اشتمل هذا الفصل على وصف لمجتمع الدراسة وعرض لخصائص العينة التي تم اختيارها، كما تم وصف أداة الدراسة وطريقة اختبار صدقها وثباتها، وكذلك كيفية تم جمع بيانات الدراسة والطرق الإحصائية التي استخدمت لتحليل بياناتها واختبار فرضياتها. وأخيراً تم استعراض أبرز محددات الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج

١- الإجابة على أسئلة الدراسة

تمت الإجابة على أسئلة الدراسة باستخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات أبعاد الدراسة التي تم اعتمادها للإجابة على كل سؤال من أسئلة الدراسة، وقد تم اعتبار إجابات المبحوثين بالموافقة والموافقة بشدة (موافقة)، بينما اعتبرت الإجابات بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (عدم موافقة)، وفيما يلي الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية ؟

إجابة السؤال الأول: للإجابة على هذا السؤال تم استخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرة رقم (١) والتي تمثل المتغير التابع وقد جاءت نتائجه كما يلي:

جدول رقم (٢)

التوزيع التكراري للمتغير التابع (مدى المشاركة)

رقم الفقرة	نص الفقرة	موافق		محايد		غير موافق	
		التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪
١	أشارك رؤسائي في اتخاذ القرارات الإدارية بدائرتي	٢٦٨	٤٨,٢	٧٦	١٣,٧	٢١٢	٣٨,١

يظهر الجدول رقم (٢) التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على السؤال الأول، وهو السؤال محل اهتمام الدراسة والذي ينص على "أُشارك رؤسائي في اتخاذ القرارات الإدارية بدائرتي"، حيث أجاب على هذا السؤال (٤٨,٢٪) بالموافقة، بينما لم يوافق عليه (٣٨,١٪) وبلغت نسبة الإجابات المحايدة (١٣,٧٪)،

وهذا يعكس وجود نسبة متوسطة من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في إقليم الجنوب.

السؤال الثاني: ما هي طبيعة القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين ؟

إجابة السؤال الثاني: للإجابة على هذا السؤال تم اعتماد الفقرات (٢-٤) والتي تمثل بعد طبيعة القرارات، وقد تم استخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد، وقد جاءت نتائجها كما يلي:

جدول رقم (٣)

التوزيع التكراري لطبيعة القرار مرتبة تنازلياً (حسب نسبة الموافقين)

رقم الفقرة	نص الفقرة	موافق		محايد		غير موافق	
		التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪
٤	أشارك في اتخاذ القرارات الروتينية.	٣٤٧	٦٢,٤	٦٩	١٢,٤	١٤٠	٢٥,٢
٣	أشارك في اتخاذ القرارات التكتيكية.	٢٢٧	٤٠,٨	٩٩	١٧,٨	٢٣٠	٤١,٤
٢	أشارك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	١٣٦	٢٤,٥	٩٩	١٧,٨	٣٢١	٥٧,٧

يبين الجدول رقم (٣) الخاص بالتوزيع التكراري لبعد طبيعة القرار أن أعلى نسبة موافقة كانت على الفقرة رقم (٤) المتعلقة بالمشاركة في القرارات الروتينية وبلغت (٦٢,٤٪) في حين بلغت نسبة عدم الموافقة عليها (٢٥,٢٪) وكانت نسبة الإجابات المحايدة (١٢,٤٪)، بينما كانت أقل نسبة موافقة على الفقرة رقم (٢) الخاصة بالمشاركة في القرارات الاستراتيجية وبلغت (٢٤,٥٪) في حين أن نسبة الذين لم يوافقوا عليها كانت (٥٧,٧٪) ونسبة المحايدين (١٧,٨٪)، وهذه النسب تعكس التدرج في المشاركة حسب أهمية القرارات بحيث تكون قليلة في القرارات الاستراتيجية ومتوسطة في القرارات التكتيكية ومرتفعة في القرارات الروتينية، وهي نتيجة طبيعية وتنسجم مع أهمية هذه القرارات والجهات المخولة باتخاذها.

السؤال الثالث: ما هي درجات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في إقليم الجنوب؟

إجابة السؤال الثالث: للإجابة على هذا السؤال تم اعتماد الفقرات (٥-١١) التي تمثل بعد درجات المشاركة، وقد تم استخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد وقد جاءت نتائجها كما يلي:

جدول رقم (٤)

التوزيع التكراري لدرجات المشاركة مرتبة تنازلياً (حسب نسبة الموافقين)

رقم الفقرة	نص الفقرة	موافق التكرار	موافق ٪	محايد التكرار	محايد ٪	غير موافق التكرار	غير موافق ٪
٩	يطلب الرئيس منا تقديم اقتراحاتنا في المشكلة المطروحة ثم يختار الحل المناسب	٢٩٠	٥٢,١	٩٥	١٧,١	١٧١	٣٠,٨
١٠	يسمح الرئيس لنا بحل المشكلة ضمن حدود زمنية ومالية معينة.	٢٨٤	٥١,١	٨٧	١٥,٦	١٨٥	٣٣,٣
٧	يسمح الرئيس بمناقشة القرار الذي ينوي اتخاذه.	٢٧٩	٥٠,٢	٩٠	١٦,٢	١٨٧	٣٣,٦
٨	يتخذ الرئيس القرار ويوضح ظروف وأسباب اتخاذه ويسمح بتعديله قبل التنفيذ	٢٥٨	٤٦,٤	١٢٢	٢١,٩	١٧٦	٣١,٧
٦	يحاول الرئيس إقناعنا بالقرار قبل اتخاذه عن طريق إظهار إيجابياته.	٢٤٠	٤٣,١	٩٦	١٧,٣	٢٢٠	٣٩,٦
٥	يتخذ الرئيس القرارات منفرداً ولا يسمح بالمشاركة فيها	١٩٧	٣٥,٤	٧٩	١٤,٢	٢٨٠	٥٠,٤
١١	يفوضنا الرئيس سلطة اتخاذ القرار ويمنحنا الحرية الكاملة في التصرف دون أي تدخل .	١٨٤	٣٣,١	٩٣	١٦,٧	٢٧٩	٥٠,٢

يظهر الجدول رقم (٤) نتائج التوزيع التكراري لبعد درجات المشاركة، حيث نلاحظ أن المبحوثين قد وافقوا على الفقرات (٦،٧،٨،٩،١٠) في هذا البعد وقد كانت أعلى نسبة موافقة على الفقرة رقم (٩) المتعلقة بالمشاركة عن طريق تقديم الاقتراحات للرئيس وهو يختار الحل المناسب وبلغت (٥٢,١٪) وكانت نسبة عدم الموافقين عليها (٣٠,٨٪) ونسبة الإجابات المحايدة (١٧,١٪)، في حين لم يوافق المبحوثين على الفقرتين (٥،١١) وكانت أعلى نسبة عدم موافقة على الفقرة رقم (٥) الخاصة بانفراد الرئيس في اتخاذ القرارات الإدارية وعدم السماح

للمرؤوسين بالمشاركة فيها، وبلغت (٥٠,٤٪) من المبحوثين، وكانت نسبة الموافقين عليها (٣٥,٤٪) ونسبة المحايدين (١٤,٢٪). ونتيجة إجابة المبحوثين على هذه الفقرة تعكس أيضاً وجود درجة متوسطة من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، كون أغلب أفراد العينة (٥٠,٤٪) أجابوا بعدم موافقتهم على أن الرئيس ينفرد باتخاذ القرارات الإدارية ولا يسمح بالمشاركة فيها، وهذا يعني أن الأسلوب (الاوتوقراطي المستبد) من أقل الأساليب التي تناولتها الدراسة تواجداً في أجهزتنا الحكومية المبحوثة، وهذا يتفق مع إجابة المبحوثين على السؤال الأول.

وبالتالي فإن درجات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في إقليم الجنوب مرتبة حسب موافقة المبحوثين عليها هي: أن الرئيس يطلب الاقتراحات من المرؤوسين ثم يختار الحل المناسب، أنه يسمح للمرؤوسين بحل المشكلة ضمن حدود زمنية ومالية معينة، أنه يسمح للمرؤوسين بمناقشة القرار الذي ينوي اتخاذه، أنه يتخذ القرار ويوضح للمرؤوسين ظروف وأسباب اتخاذه ويسمح بتعديله قبل التنفيذ، وأخيراً أنه يحاول إقناع المرؤوسين بالقرار قبل اتخاذه. بينما لم يوافق المرؤوسين على أن الرئيس يتخذ القرارات منفرداً ولا يسمح بالمشاركة فيها، وكذلك على أن الرئيس يفوض المرؤوسين سلطة اتخاذ القرارات ويمنحهم الحرية الكاملة في التصرف دون تدخل منه.

السؤال الرابع: ما هي الأساليب السائدة في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الإقليم ؟

إجابة السؤال الرابع: للإجابة على هذا السؤال تم اعتماد الفقرات (١٢-١٩) التي تمثل بعد أسلوب المشاركة، وقد تم استخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد وقد جاءت نتائجها كما يلي:

جدول رقم (٥)

التوزيع التكراري لأسلوب المشاركة مرتبة تنازلياً (حسب نسبة الموافقين)

رقم الفقرة	نـص الفقـــرة	موافـــق التكرار	٪	محايد التكرار	٪	غيـر موافـق التكرار	٪
١٦	أقوم بمقابلة رئيسي وأتباحث معه في كيفية حـل المشكلة .	٣٧٤	٦٧,٣	٦٥	١١,٧	١١٧	٢١,٠
١٧	أقوم بإعداد مذكرة مكتوبة أوضح فيـها لرئيسـي وجهة نظري بالموضوع المطلوب اتخاذ قرار فيه.	٣٥٢	٦٣,٣	٨٢	١٤,٧	١٢٢	٢٢,٠
١٢	أقوم بإبداء وجهة نظري وتقديم الاقتراحات فـي القرارات المنوي اتخاذها.	٢٧٦	٤٩,٦	١١١	٢٠,٠	١٦٩	٣٠,٤
١٨	في المشاكل المعقدة يقوم الرئيس باستفتاء بعض الخبراء والمختصين من العـاملين لأخـذ رأيـهم بكيفية حلها.	٢٦٩	٤٨,٤	١١٣	٢٠,٣	١٧٤	٣١,٣
١٩	يسمح الرئيس فقط بمشاركة بعـض الأشـخاص المقربين منه والذين تربطهم به علاقات خاصة.	٢٢٠	٣٩,٦	١٠٨	١٩,٤	٢٢٨	٤١,٠
١٤	تشكل الإدارة لجان خاصة لبحث المشاكل وتقـدم للإدارة توصياتها قبل اتخاذ قرار الحل.	٢٢٧	٤٠,٩	٩٨	١٧,٦	٢٣١	٤١,٥
١٣	تعقد الإدارة اجتماع لسـماع رأي العـاملين فـي القرارات قبل اتخاذها .	١٩٦	٣٥,٣	٨١	١٤,٦	٢٧٩	٥٠,١
١٥	يوجد مجلس مختص يبحث المشاكل ويتخذ القرار المناسب بشأنها .	١٧٩	٣٢,٢	٨٥	١٥,٣	٢٩٢	٥٢,٥

يبين الجدول رقم (٥) التوزيع التكراري لفقرات بعد أسـلوب المشـاركة، حيث نلاحظ أن المبحوثين قد وافقـوا على الفقـرات (١٢،١٦،١٧،١٨) وقـد كانت أعلى نسـبة موافقة على الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على "أقوم بمقابلـة رئيسي وأتباحث معه في كيفية حل المشكلة"، حيث بلغت نسبة الموافقـة عليـها (٦٧,٣٪) من أفراد العينة بينما لم يوافق عليها (٢١٪) منـهم وكـانت نسـبة المحـايدين (١١,٧٪)، فـي حيـن لـم يوافـق المبحوثيـن علـى الفقـرات (١٣،١٤،١٥،١٩) وقد كانت أعلى نسبة عدم موافقة على الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على "يوجد مجلس مختص يبحث المشاكل ويتخذ القرار المناسب بشـأنها" وبلغت (٥٢,٥٪) من المبحوثين ووافق عليها (٣٢,٢٪) منهم بينما كـانت نسـبة المحايدين (١٥,٣٪).

ونستنتج من هذه النسب أن أساليب المشاركة السائدة في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في الأردن جاءت مرتبة حسب أكثرها استخداماً من وجهة نظركما يلي: (المقابلات، المذكرات، الاقتراحات، وأخيراً الاستعانة بالخبراء والمختصين من العاملين)، بينما لا تركز هذه الأجهزة على استخدام أساليب (المجالس، الاجتماعات، اللجان، والاستعانة بالمقربين من الرئيس والذين تربطهم به علاقات خاصة).

السؤال الخامس: ما هي العوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية المؤثرة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية ؟

إجابة السؤال الخامس:

١- العوامل التنظيمية المؤثرة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية:

للتعرف على العوامل التنظيمية المؤثرة على المشاركة في اتخاذ القوارات الإدارية تم اعتماد الفقرات (٢٠-٣٠) التي تمثل بعد العوامل التنظيمية، وقد تم استخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد وقد جاءت نتائجها كما يلي:

يبين الجدول رقم (٦) التوزيع التكراري والنسب المئوية لفقرات بعد العوامل التنظيمية، حيث نلاحظ أن المبحوثين وافقوا على الفقرات (٢٠،٢٢،٢٣،٢٧،٢٨،٢٩،٣٠) وقد كانت أعلى نسبة موافقة على الفقرة رقم (٢٧) والتي تنص على "يُستفاد من أصحاب الخبرة في اتخاذ القرارات الإدارية" وبلغت (٦٤,٣٪) في حين لم يوافق عليها (٢٢,٠٪) وبلغت نسبة الإجابات المحايدة فيها (١٣,٧٪)، بينما لم يوافق المبحوثين على الفقرات (٢١،٢٤،٢٥،٢٦) وكانت أعلى نسبة عدم موافقة على الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على "أشارك في اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق لجان خاصة" وبلغت (٥٣,٦٪) في حين وافق عليها (٢٩,٧٪) فقط من أفراد العينية وكانت نسبة المحايدين (١٦,٧٪).

جدول رقم (٦)

التوزيع التكراري للعوامل التنظيمية مرتبة تنازلياً (حسب نسبة الموافقين)

رقم الفقرة	نص الفقرة	موافق		محايد		غير موافق	
		التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪
٢٧	يُستفاد من أصحاب الخبرة في اتخاذ القرارات الإدارية.	٣٥٨	٦٤,٣	٧٦	١٣,٧	١٢٢	٢٢,٠
٣٠	يُشرك الرئيس الشخص المناسب في اتخاذ القرار المناسب.	٣٢٦	٥٨,٦	٧٩	١٤,٢	١٥١	٢٧,٢
٢٨	تتم المشاركة من خلال اللقاءات الرسمية بين المعنيين بحل المشكلة.	٣١٩	٥٧,٤	١٠٣	١٨,٥	١٣٤	٢٤,١
٢٢	تتوفر لدي المعلومات الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات.	٣١٨	٥٧,٢	١٠٤	١٨,٧	١٣٤	٢٤,١
٢٩	تتم المشاركة من خلال الاتصالات الفردية مع الأشخاص المعنيين بالقرار.	٢٦١	٤٦,٩	١٥٨	٢٨,٤	١٣٧	٢٤,٧
٢٣	يوجد تفويض من الإدارة العليا يوضح صلاحيات اتخاذ القرارات الإدارية.	٢٦٠	٤٦,٨	١١٩	٢١,٤	١٧٧	٣١,٨
٢٠	تسمح القوانين والأنظمة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	٢٣١	٤١,٦	١٠٤	١٨,٧	٢٢١	٣٩,٧
٢٦	تتم المشاركة في دائرتي عن طريق تشكيل فرق عمل.	٢١٢	٣٨,١	١٠٠	١٨,٠	٢٤٤	٤٣,٩
٢١	تعمل القيادات العليا على دعم وتشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.	١٩٣	٣٤,٧	١٢٤	٢٢,٣	٢٣٩	٤٣,٠
٢٥	أشارك في اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق اللجان.	١٦٥	٢٩,٧	٩٣	١٦,٧	٢٩٨	٥٣,٦
٢٤	تتم المشاركة من خلال مجلس مختص.	١٥٨	٢٨,٤	١٠٧	١٩,٢	٢٩١	٥٢,٤

ومن خلال هذا الجدول نستنتج أن أفراد العينة وافقوا على العوامل التنظيمية التالية: (الاستفادة من أصحاب الخبرة في اتخاذ القرارات الإدارية، إشراك الرئيس للشخص المناسب في اتخاذ القرار المناسب، المشاركة من خلال اللقاءات الرسمية، توفر المعلومات لدى المرؤوسين للمشاركة في القرارات، المشاركة من خلال الاتصالات الفردية مع الأشخاص المعنيين بالقرار، تفويض الإدارة العليا لصلاحيات اتخاذ القرارات، وأخيراً سماح الأنظمة والقوانين بالمشاركة في اتخاذ القرارات)، أما العوامل التنظيمية التالية فهي من وجهة نظرهم غير مفعلة بشكل كبير وشملت: (دعم وتشجيع القيادات العليا لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، المشاركة من خلال مجالس ولجان مختصة، المشاركة عن طريق تشكيل فرق العمل).

٢- العوامل الاجتماعية المؤثرة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية:

للتعرف على العوامل الاجتماعية المؤثرة على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية تم اعتماد الفقرات (٣١-٣٨) التي تمثل بعد العوامل الاجتماعية، وقد تم استخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد وقد جاءت نتائجها كما يلي:

جدول رقم (٧)

التوزيع التكراري للعوامل الاجتماعية مرتبة تنازلياً (حسب نسبة الموافقين)

الرقم	نص الفقرة	موافق		محايد		غير موافق	
		التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪
٣٣	توجد لدي الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية .	٤٣٧	٧٨,٦	٧٤	١٣,٣	٤٥	٨,١
٣٤	توجد علاقات ثقة وتعاون متبادلة بيننا تساعد على المشاركة .	٣٢١	٥٧,٧	١٠٤	١٨,٧	١٣١	٢٣,٦
٣٥	العادات والتقاليد التنظيمية في دائرتي تسهل المشاركة	٢٦٤	٤٧,٥	١١٤	٢٠,٥	١٧٨	٣٢,٠
٣٧	يطبق رئيسي سياسة الباب المفتوح .	٢٦٢	٤٧,١	١٣٤	٢٤,١	١٦٠	٢٨,٨
٣٦	تلعب المحسوبية دوراً كبيراً في اختيار الأعضاء المشاركين في اتخاذ القرار .	٢٥٨	٤٦,٤	١١٥	٢٠,٧	١٨٣	٣٢,٩
٣١	هناك تمييز بين الذكور والإناث في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية .	٢٢٢	٣٩,٩	٨٤	١٥,١	٢٥٠	٤٥,٠
٣٨	تحتاج المشاركة إلى وقتٍ طويل لاتخاذ القرار.	٢١١	٣٧,٩	١١٥	٢٠,٧	٢٣٠	٤١,٤
٣٢	المشاركة تجعل الرئيس يشعر بالخوف من تعاظم دورنا وتهديد مركزه .	١٥٠	٢٧,٠	١٥٥	٢٧,٩	٢٥١	٤٥,١

يبين الجدول رقم (٧) التوزيع التكراري والنسب المئوية للعوامل الاجتماعية، حيث نلاحظ أن المبحوثين وافقوا على الفقرات (٣٣،٣٤،٣٥،٣٦،٣٧) وقد كانت أعلى نسبة موافقة على الفقرة رقم (٣٣) الخاصة برغبة المبحوث في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية حيث بلغت (٧٨,٦٪) وهي نسبة عالية جداً، بينما لم يوافق عليها سوى (٨,١٪) فقط وكانت نسبة المحايدين (١٣,٣٪)، بالمقابل لم يوافق المبحوثين على الفقرات (٣١،٣٢،٣٨) وكانت أعلى نسبة عدم موافقة على الفقرة رقم (٣٢) حيث لم

يوافق عليها (٤٥,١٪) بينما وافق عليها (٢٧٪) من المبحوثين فقط وكانت نسبة المحايدين (٢٧,٩٪).

ومن خلال هذه النسب نجد أن أفراد العينة وافقوا على العوامل الاجتماعية التالية: (وجود رغبة قوية لديهم للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وجود علاقات ثقة وتعاون بينهم، أن العادات والتقاليد التنظيمية تسهل المشاركة، تطبيق الرئيس لسياسة الباب المفتوح، لعب المحسوبية دوراً كبيراً في اختيار الأعضاء المشاركين في اتخاذ القرار)، بالمقابل لم يوافقوا على (وجود تمييز بين الذكور والإناث في المشاركة، وأن المشاركة تحتاج إلى وقت طويل، وكذلك على أن المشاركة تجعل الرئيس يخاف من تعاظم دورهم وتهديد مركزه).

٣- العوامل الاقتصادية المؤثرة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية:

للتعرف على العوامل الاقتصادية المؤثرة على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية تم اعتماد الفقرات (٣٩-٤١) التي تمثل بعد العوامل الاقتصادية، وقد تم استخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد وقد جاءت نتائجها كما يلي:

جدول رقم (٨)

التوزيع التكراري للعوامل الاقتصادية

رقم الفقرة	نص الفقرة	موافق		محايد		غير موافق	
		التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪
٣٩	توفر المنظمة حوافز تشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات .	١٢٣	٢٢,١	١٠٥	١٨,٩	٣٢٨	٥٩,٠
٤٠	تتوفر في المنظمة الموارد المالية اللازمة لتغطية تكلفة المشاركة .	١٥١	٢٧,٢	١٠٨	١٩,٤	٢٩٧	٥٣,٤
٤١	الكلفة العالية للقرارات المتخذة عن طريق المشاركة تحول دون إشراكنا في بعض القرارات	١٩١	٣٤,٤	١١٥	٢٠,٧	٢٥٠	٤٤,٩

ويوضح الجدول رقم (٨) التوزيع التكراري والنسب المئوية للعوامل الاقتصادية، حيث نلاحظ أن المبحوثين لم يوافقوا على جميع فقرات هذا البعد،

وكانت أعلى نسبة عدم موافقة على الفقرة رقم (٣٩) الخاصة بتوفير المنظمة لحوافز تشجع على المشاركة وبلغت (٥٩٪) بينما وافق عليها (٢٢,١٪) في حين كانت نسبة المحايدين (١٨,٩٪).

ومن هذا الجدول نجد أن المبحوثين لم يوافقوا على جميع فقرات هذا البعد، مما يعني أن المنظمات لا توفر الحوافز الكافية التي تشجع على المشاركة وكذلك لا تتوفر فيها الموارد المالية اللازمة لتغطية تكلفة المشاركة، وأخيراً لم يوافقوا على أن كلفة القرارات المتخذة عن طريق المشاركة تحول دون إشراكهم في بعض القرارات.

السؤال السادس: ما هي اتجاهات العاملين في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب نحو المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) ؟

إجابة السؤال السادس: للإجابة على هذا السؤال تم استخراج التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرة رقم (١) والتي تمثل السؤال محل اهتمام الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التي تم اعتمادها في الجزء الأول من الاستبانة، وقد جاءت نتائجها كما يلي:

يبين الجدول رقم (٩) أن (٥٥,٩٪) من الذكور قد وافقوا على أنهم يشاركوا في اتخاذ القرارات الإدارية، مقابل (٣١,٢٪) منهم لم يوافقوا على ذلك، في حين كانت النسبة الأعلى لإجابات الإناث هي بعدم الموافقة على إشراكهن في اتخاذ القرارات الإدارية وبلغت (٤٩,١٪)، مقابل (٣٦,١٪) منهن وافقن على ذلك، مما يعني أن الذكور يشاركوا في اتخاذ القرارات الإدارية أكثر من الإناث. وبالنسبة للعمر فيظهر الجدول أن فئة العاملين الذين تزيد أعمارهم عن ٤٥ عام هي الفئة الأكثر موافقة على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وبلغت نسبة موافقتهم (٧٩٪)، بينما لم يوافق العاملين ضمن الفئة العمرية (٢٥-٣٤ عام) على المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن النتائج تظهر أنه كلما زاد عمر المرؤوس تزيد مشاركته. أما بخصوص المؤهل العلمي فإن حملة الشهادات الجامعية العليا (الدكتوراه والماجستير) أظهروا نسبة موافقة عالية على المشاركة في اتخاذ

جدول رقم (٩)

التوزيع التكراري للمتغيرات الديموغرافية

المتغير		موافق		محايد		غير موافق	
		التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪
الجنس	ذكر	١٩٠	٥٥,٩	٤٤	١٢,٩	١٠٦	٣١,٢
	أنثى	٧٨	٣٦,١	٣٢	١٤,٨	١٠٦	٤٩,١
العمر	أقل من ٢٥ عام	١٩	٤٧,٥	٨	٢٠,٠	١٣	٣٢,٥
	٢٥-٣٤ عام	١٠٦	٣٨,٧	٣٥	١٢,٨	١٣٣	٤٨,٥
	٣٥-٤٤ عام	٩٤	٥٢,٢	٢٥	١٣,٩	٦١	٣٣,٩
	٤٥ عام فأكثر	٤٩	٧٩,٠	٨	١٢,٩	٥	٨,١
المؤهل العلمي	دكتوراه	٣٠	٧٥,٠	٠	٠	١	٢٥,٠
	ماجستير	٣٠	٨١,١	٤	١٠,٨	٣	٨,١
	بكالوريوس	١٠٣	٥٦,٦	٢٣	١٢,٦	٥٦	٣٠,٨
	دبلوم كلية مجتمع	٦٥	٤٢,٨	١٧	١١,٢	٧٠	٤٦,٠
	ثانوية عامة	٦٧	٣٧,٠	٣٢	١٧,٧	٨٢	٤٥,٣
المستوى الوظيفي	مدير	٢٥	٨٩,٣	١	٣,٦	٢	٧,١
	مساعد مدير	١٨	٨٥,٧	٠	٠	٣	١٤,٣
	رئيس قسم	٧٢	٥٧,١	١٣	١٠,٣	٤١	٣٢,٦
	رئيس شعبة	٩	٣٦,٠	٥	٢٠,٠	١١	٤٤,٠
	موظف	١٤٤	٤٠,٤	٥٧	١٦,٠	١٥٥	٤٣,٦
الخبرة	٥ سنوات أو أقل	٧٠	٥٦,٥	١٤	١١,٣	٤٠	٣٢,٢
	٦-١٠ سنوات	٥٦	٣٣,٥	٣٠	١٨,٠	٨١	٤٨,٥
	١١-١٥ سنة	٥٢	٣٧,٤	١٥	١٠,٨	٧٢	٥١,٨
	١٦-٢٠ سنة	٣٧	٦٥,٠	١٣	٢٢,٨	٧	١٢,٢
	أكثر من ٢٠ سنة	٥٣	٧٦,٨	٤	٥,٨	١٢	١٧,٤

القرارات الإدارية بلغت على التوالي (٧٥٪ ،٨١,١٪)، بينما لم يوافق حملة دبلوم كلية المجتمع والثانوية العامة على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية. كذلك يبين الجدول أن موافقة المدراء ومساعديهم على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية كانت عالية وبلغت على التوالي (٨٩,٣٪، ٨٥,٧٪)، في حين لم يوافق على ذلك كل من رؤساء الشعب والموظفون. وأخيراً كانت أعلى نسبة موافقة

على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية عند ذوي الخبرة العالية التي تزيد عن ٢٠ سنة وبلغت (٧٦,٨٪)، بينما لم يوافق عليها ذوي الخبرات المتدنية.

ومن خلال نتائج التوزيع التكراري والنسب المئوية الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية نجد أن المعلومات تظهر أن مشاركة الذكور أكثر من مشاركة الإناث ومشاركة كبار السن أكثر من الصغار وكذلك مشاركة حملة المؤهلات العليا أكثر من حملة المؤهلات الدنيا ومشاركة المدراء ومساعديهم أكثر من بقية الموظفين وأخيراً مشاركة ذوي الخبرات العالية أكثر من ذوي الخبرات المتدنية.

٢- اختبار الفرضيات

تم اختبار الفرضيات عن طريق تحليل معاملات ارتباط (بيروسون) للمتغيرات المستقلة في الأبعاد الخاصة باختبار كل فرضية من فرضيات الدراسة، وذلك لتحديد العلاقة بينها وبين المتغير التابع وقد جاءت النتائج كما يلي:

الفرضية الصفرية الأولى:

نص الفرضية الصفرية الأولى: "لا توجد علاقة بين مدى المشاركة وطبيعة القرار المنوي اتخاذه".

اختبار الفرضية الصفرية الأولى: تم استخدام تحليل معاملات ارتباط (بيروسون) لاختبار هذه الفرضية، وقد جاءت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

المتغير التابع: (أشارك رؤسائي في اتخاذ القرارات الإدارية بدائرتي).

المتغيرات المستقلة: الفقرات من (٢-٤) في الاستبانة.

يبين الجدول رقم(١٠) أن معاملات الارتباط بين مدى المشاركة وجميع الفقرات التي تمثل بعد طبيعة القرار كانت هامة عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠). ونلاحظ أن أقوى معامل ارتباط كان بين الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "أشارك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية" وبين العامل التابع وبلغ (٠,٦٢٤)، بينما كان أقل معامل ارتباط بين الفقرة رقم (٤) والتي نصها "أشارك في اتخاذ القرارات الروتينية"

جدول رقم (١٠)

معاملات الارتباط بين طبيعة القرار ومدى المشاركة

الرقم	نص الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٢	أشارك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	٠,٦٢٤**	٠,٠٠٠
٣	أشارك في اتخاذ القرارات التكتيكية	٠,٥٧٢**	٠,٠٠٠
٤	أشارك في اتخاذ القرارات الروتينية	٠,٤٦٢**	٠,٠٠٠

** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α <٠,٠١)

وبين العامل التابع وبلغ (٠,٤٦٢)، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى المشاركة وكل نوع من أنواع القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.

وبناءً على ما تقدم نرفض الفرضية الصفرية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين مدى المشاركة وطبيعة القرار المنوي اتخاذه.

الفرضية الصفرية الثانية:

نص الفرضية الصفرية الثانية: "لا توجد علاقة بين مدى المشاركة والعوامل التنظيمية".

اختبار الفرضية الصفرية الثانية: تم استخدام تحليل معاملات ارتباط (بيروسون) لاختبار هذه الفرضية، وقد جاءت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

المتغير التابع: (أشارك رؤسائي في اتخاذ القرارات الإدارية بدائرتي).

المتغيرات المستقلة: الفقرات من (٢٠-٣٠) في الاستبانة.

من خلال استعراض الجدول رقم (١١) الذي يبين معاملات الارتباط بين مدى المشاركة والعوامل التنظيمية، نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت هامة عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وقد كان أقوى معامل ارتباط للفقرة رقم (٢٠) والتي تنص على "تسمح القوانين والأنظمة في دائرتي بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية" وبلغ (٠,٤٧٣)، بينما الأقل ارتباطاً كانت الفقرة رقم (٢٤) والتي نصها "تتم المشاركة من خلال مجلس مختص" وبلغ (٠,١٧٣).

وبناءً على ما تقدم نرفض الفرضية الصفرية الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين مدى المشاركة والعوامل التنظيمية.

جدول رقم (١١)

معاملات الارتباط بين مدى المشاركة والعوامل التنظيمية

الرقم	نـص الـفـقـرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٢٠	تسمح القوانين والأنظمة في دائرتي بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية .	**٠,٤٧٣	٠,٠٠٠
٢١	تعمل القيادات العليا على دعم وتشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية .	**٠,٣١٣	٠,٠٠٠
٢٢	تتوفر لدي المعلومات الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.	**٠,٣٨٥	٠,٠٠٠
٢٣	يوجد تفويض من الإدارة العليا يوضح صلاحيات اتخاذ القرارات الإدارية .	**٠,٣٠٩	٠,٠٠٠
٢٤	تتم المشاركة من خلال مجلس مختص .	**٠,١٧٣	٠,٠٠٠
٢٥	أشارك في اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق لجان خاصة .	**٠,٣٥٥	٠,٠٠٠
٢٦	تتم المشاركة في دائرتي عن طريق تشكيل فرق عمل	**٠,٢٩٩	٠,٠٠٠
٢٧	يُستفاد من أصحاب الخبرة في اتخاذ القرارات الإدارية .	**٠,٣٧١	٠,٠٠٠
٢٨	تتم المشاركة من خلال اللقاءات الرسمية بين المعنيين بحل المشكلة .	**٠,٢٠٩	٠,٠٠٠
٢٩	تتم المشاركة من خلال الاتصالات الفردية مع الأشخاص المعنيين بالقرار.	**٠,١٧٤	٠,٠٠٠
٣٠	يُشرك الرئيس الشخص المناسب في اتخاذ القرار المناسب .	**٠,٣٠٣	٠,٠٠٠

** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α < ٠,٠١)

الفرضية الصفرية الثالثة:

نص الفرضية الصفرية الثالثة: "لا توجد علاقة بين مدى المشاركة والعوامل الاجتماعية".

اختبار الفرضية الصفرية الثالثة: تم استخدام تحليل معاملات ارتباط (بيروسون) لاختبار هذه الفرضية، وقد جاءت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

المتغير التابع: (أشارك رؤسائي في اتخاذ القرارات الإدارية بدائرتي).

المتغيرات المستقلة: الفقرات من (٣١-٣٨) في الاستبانة.

جدول رقم (١٢)

معاملات الارتباط بين مدى المشاركة والعوامل الاجتماعية

الرقم	نص الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٣١	هناك تمييز بين الذكور والإناث في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية .	-٠,٠٨٧*	٠,٠٤١
٣٢	المشاركة تجعل الرئيس يشعر بالخوف من تعاظم دورنا وتهديد مركزه.	-٠,٠٩٧*	٠,٠٢٢
٣٣	توجد لدي الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية .	٠,١٥٧**	٠,٠٠٠
٣٤	توجد علاقات ثقة وتعاون متبادلة بيننا تساعد على المشاركة .	٠,٤٤١**	٠,٠٠٠
٣٥	العادات والتقاليد التنظيمية في دائرتي تسهّل المشاركة	٠,٣٣٢**	٠,٠٠٠
٣٦	تلعب المحسوبية دوراً كبيراً في اختيار الأعضاء المشاركين في اتخاذ القرار.	-٠,٢٧٥**	٠,٠٠٠
٣٧	يطبّق رئيسي سياسة الباب المفتوح .	٠,٤١١**	٠,٠٠٠
٣٨	تحتاج المشاركة إلى وقتٍ طويل لاتخاذ القرار .	٠,١٩٠**	٠,٠٠٠

** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α <٠،٠١)

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α <٠،٠٥)

يبين الجدول رقم (١٢) معاملات الارتباط بين مدى المشاركة والعوامل الاجتماعية، حيث جاءت معاملات الارتباط لجميع الفقرات هامة عند مستوى دلالة <٠,٠٥، وكان أقوى معامل ارتباط في هذا البعد للفقرة رقم (٣٤) والتي تنص على "توجد علاقات ثقة وتعاون متبادلة بيننا تساعد على المشاركة" وبلغ

(٠,٤٤١)، بينما الأقل ارتباطا كانت الفقرة (٣١) والتي تنص على "هناك تمييز بين الذكور والإناث في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية" وبلغ معامل ارتباطها (-٠,٠٨٧).

ومما تقدم نرفض الفرضية الصفرية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين مدى المشاركة والعوامل الاجتماعية.

الفرضية الصفرية الرابعة:

نص الفرضية الصفرية الرابعة: "لا توجد علاقة بين مدى المشاركة والعوامل الاقتصادية".

اختبار الفرضية الصفرية الرابعة: تم استخدام تحليل معاملات ارتباط (بيروسون) لاختبار هذه الفرضية، وقد جاءت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

المتغير التابع: (أشارك رؤسائي في اتخاذ القرارات الإدارية بدائرتي).

المتغيرات المستقلة: الفقرات من (٣٩-٤١) في الاستبانة.

جدول رقم (١٣)

معاملات الارتباط بين مدى المشاركة والعوامل الاقتصادية

الرقم	نص الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٣٩	توفر المنظمة حوافز تشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات.	**٠,٤٠٠	٠,٠٠٠
٤٠	تتوفر في المنظمة الموارد المالية اللازمة لتغطية تكلفة المشاركة	**٠,٢١٨	٠,٠٠٠
٤١	الكلفة العالية للقرارات المتخذة عن طريق المشاركة تحول دون إشراكنا في بعض القرارات .	**٠,٢٠٩	٠,٠٠٠

** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α > ٠,٠١)

يبين الجدول رقم (١٣) أن جميع فقرات بعد العوامل الاقتصادية حققت ارتباطا" هاما" وذو دلالة إحصائية مع مدى المشاركة، وعند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وقد تمثل أقوى ارتباط في هذا البعد في الفقرة رقم (٣٩) والتي تنص على "توفر المنظمة حوافز تشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية"

المالية اللازمة لتغطية نفقاتها في هذه الأجهزة، كما أن هذه الأجهزة تفتقر إلى وجود المجالس واللجان وفرق العمل التي يمكن ممارسة المشاركة من خلالها.

وفي عملية اختبار الفرضيات تم رفض جميع الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة، والتي أظهرت وجود علاقة بين مدى المشاركة وطبيعة القرار المنوي اتخاذه، وكذلك بين مدى المشاركة وكل من العوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية.

الفصل الخامس

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

الخاتمة:

استهدفت هذه الدراسة التي تكونت من خمسة فصول التعرف على مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية. وتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في بيان مدى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في هذا الإقليم، والتعرف على طبيعة القرارات التي يشارك فيها العاملين وبيان درجة مشاركتهم، وكذلك التعرف على اتجاهات العاملين نحو المشاركة وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية كالجنس والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي والخبرة، بالإضافة إلى معرفة العوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية المؤثرة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، وأخيراً التعرف على أهم أساليب المشاركة السائدة في إقليم الجنوب في الأردن.

ولتحقيق هذه الأهداف تم استعراض أهم ما كتب عن هذا الموضوع في الأدب الإداري، حيث تم تناول مفهومها وتطورها في الفكر السياسي والإسلامي والإداري، وكذلك تم استعراض أهميتها وفوائدها وأبرز عيوبها، إضافة إلى درجاتها وحدودها وأهم أشكالها. وكذلك تم رصد بعض الدراسات العربية والأجنبية السابقة التي تناولت موضوع المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، والتي أظهرت أن رؤساء المنظمات لا يشجعون على المشاركة، وأن التشريعات تهملها وقد تشكل قيوداً عليها، بالإضافة إلى أن العوامل الإنسانية والاقتصادية والسياسية والتنظيمية تؤثر عليها.

وقد تم إعداد إستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي شمل كافة العاملين في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في الأردن بمحافظاته الأربعة (الكرك، الطفيلة، معان، العقبة). حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة ١٠٪ من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (٦٥٠) فرداً، وزعت الاستبانة عليهم باليد، وقد

بلغت الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل (٥٥٦) استبانة، أي ما نسبته (٨٥,٥٪) من الاستبانات الموزعة، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة أن معظم أفراد هذه العينة هم من الذكور وبلغت نسبتهم ٦١,٢٪ ، في حين كانت أعلى نسبة من المبحوثين تقع ضمن الفئة العمرية (٢٥-٣٤ سنة) وشكلوا ما نسبته (٤٩,٣٪) من أفراد العينة، كما تبين أن أغلب المبحوثين هم من حملة شهادتي البكالوريوس والتوجيهي وبلغت نسبتهم (٣٢,٧٪،٣٢,٦٪) على التوالي، كذلك أظهر التحليل أن أغلب المبحوثين هم من الموظفين وشكلوا ما نسبته ٦٤٪ من أفراد العينة، وأخيراً كانت أعلى نسبة من المبحوثين من ذوي الخبرة المتوسطة (٦-١٠ سنوات) وبلغت نسبتهم ٣٠٪ من أفراد العينة.

وأخيراً تم عرض النتائج بالإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، والتي كشفت عن وجود درجة متوسطة من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في الإقليم، وأن أكثر القرارات التي يشارك فيها العاملين هي القرارات الروتينية. وكذلك أظهر التحليل وجود درجات متفاوتة من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في الإقليم، ولم يكن من ضمن هذه الدرجات النمط الأوتوقراطي المستبد ولا النمط الديمقراطي المتسيب. وكذلك تبين وجود عدة أساليب للمشاركة في اتخاذ القرارات في الإقليم كان من أبرزها المقابلات والمذكرات والاقتراحات والإستعانة بالخبراء والمختصين من العاملين. وقد توصلت الدراسة إلى أن مشاركة الذكور أكثر من مشاركة الإناث ومشاركة كبار السن أكثر من الصغار وكذلك مشاركة حملة المؤهلات العليا أكثر من حملة المؤهلات الدنيا ومشاركة المدراء ومساعديهم أكثر من بقية الموظفين وأخيراً مشاركة ذوي الخبرات العالية أكثر من ذوي الخبرات المتدنية.

كما أظهرت الدراسة وجود علاقة بين مدى المشاركة وطبيعة القرار المنوي اتخاذه، وكذلك وجود علاقة بين مدى المشاركة وبعض العوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية.

مناقشة النتائج

لقد تمت الإجابة على أسئلة الدراسة وتم اختبار فرضياتها والجدول التالي يلخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وفيما يلي أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

ملخص لنتائج اختبار الفرضيات

رقم الفرضية	نص الفرضية الصفرية	النتيجة
الأولى	لا توجد علاقة بين مدى المشاركة وطبيعة القرار المنوي اتخاذه.	رفض
الثانية	لا توجد علاقة بين مدى المشاركة والعوامل التنظيمية.	رفض
الثالثة	لا توجد علاقة بين مدى المشاركة والعوامل الاجتماعية.	رفض
الرابعة	لا توجد علاقة بين مدى المشاركة والعوامل الاقتصادية.	رفض

١- تم رفض جميع فرضيات الدراسة الصفرية وقبول الفرضيات البديلة، مما يعني أنه توجد علاقة بين مدى المشاركة وطبيعة القرار المنوي اتخاذه، إضافة إلى وجود علاقة بين مدى المشاركة والعوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Mc Laughlin & Caluzny, 1990).

٢- كشفت الدراسة عن وجود درجة متوسطة من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية. وهي تعتبر نتيجة طبيعية خاصة وأن الأجهزة المبحوثة تتبع إدارياً للوزارات المتواجدة في العاصمة عمان، ومعظم قراراتها مركزية، وجميع العاملين فيها يحكمهم نظام موحد هو نظام الخدمة المدنية. وهذه النتيجة تتفق مع معظم الدراسات السابقة خاصة (العيسى،١٩٩٣) و(ياغي والخاشقجي،١٩٨٩)، ويعود السبب في هذا هو أن معظم هذه الدراسات أجريت في الدول العربية ذات البيئة التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية المتشابهة، والتي لا تزال تعاني من قصور في تفعيل دور المشاركة في أجهزتها الرسمية.

٣- توصلت الدراسة إلى أن أكثر القرارات التي يشارك فيها العاملين في هذا الإقليم هي القرارات الروتينية، يليها وبنسبة متوسطة القرارات التكتيكية، أما القرارات الإستراتيجية فكانت أقل القرارات التي يشارك فيها العاملين وهذه النتيجة تتفق مع إحدى نتائج دراسة (Westly, 1990)، وتتفق كذلك مع طبيعة وأهمية هذه القرارات خاصة وأن ٦٤٪ من المبحوثين هم من الموظفين الذين لا يحملون مسميات وظيفية، وكون القرارات الروتينية تؤخذ عادة من قبل الإدارة الدنيا كونها تتعلق بالعمل اليومي وهي ليست مهمة كثيراً مقارنة مع بقية القرارات لذا فإنه من الطبيعي أن تكون مشاركة العاملين فيها أعلى من بقية القرارات، كون القرارات التكتيكية تؤخذ عادة من قبل الإدارة الوسطى، والقرارات الإستراتيجية تؤخذ من قبل الإدارة العليا وهي قرارات هامة ولا يشترك في اتخاذها سوى عدد بسيط من العاملين وهم المدراء وراسمي سياسة هذه الأجهزة وهو ما أكدته الدراسة التي أجراها (ياغي والخاشقجي، ١٩٨٩).

٤- بينت الدراسة وجود درجات متفاوتة من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يحددها النمط القيادي الذي يمارسه رؤساء هذه الأجهزة، وقد أظهرت الدراسة أن أغلب رؤساء الدوائر في هذا الإقليم ليسوا من النمط (الأوتوقراطي المستبد) الذي ينفرد باتخاذ القرارات الإدارية ولا يسمح بالمشاركة فيها، كما أنهم ليسوا من النمط (الديمقراطي المتسيب) الذي يفوض المرؤوسين سلطة اتخاذ القرارات ويمنحهم الحرية الكاملة في التصرف دون أي تدخل منه. ويعود السبب في هذا إلى وجود مشاركة في القرارات الروتينية تنفي صفة النمط الأوتوقراطي المستبد عنهم، كما أن ضعف التفويض والضغوط التنظيمية وخاصة خوفهم من المساءلة من قبل مسؤولي الأجهزة المركزية التي ترتبط دوائرهم بها يحول دون تركهم للعاملين يتخذون القرارات بدون تدخل منهم. وقد جاءت درجات المشاركة في هذا الإقليم مرتبة حسب أكثرها استخداماً كما يلي:

١. يطلب الرئيس اقتراحات المرؤوسين في المشكلة المطروحة ثم يختار الحل.
٢. يسمح الرئيس للمرؤوسين بحل المشكلة ضمن حدود زمنية ومالية معينة.
٣. يسمح الرئيس للمرؤوسين بمناقشة القرار الذي ينوي اتخاذه.

٤. يتخذ الرئيس القرار ويوضح ظروف وأسباب اتخاذه ويسمح بتعديله قبل التنفيذ.

٥. يحاول الرئيس إقناع المرؤوسين بالقرار قبل اتخاذه، عن طريق إظهار إيجابياته.

٦. يتخذ الرئيس القرارات منفرداً ولا يسمح بالمشاركة فيها.

٧. يفوض الرئيس المرؤوسين سلطة اتخاذ القرارات ويمنحهم الحرية الكاملة في التصرف دون أي تدخل منه.

وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها الدراسة التي قام بها (ياغي والخاشقجي، ١٩٨٩).

٥- أظهرت الدراسة وجود عدة أساليب للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في هذا الإقليم، وقد جاءت مرتبة حسب أكثرها شيوعاً كما يلي: (المقابلات، المذكرات، الاقتراحات، وأخيراً الاستعانة بالخبراء والمختصين من العاملين)، بينما تبين أن المشاركة غير مفعلة في أساليب أخرى كان من أبرزها: (المجالس، الاجتماعات، اللجان). ويعود السبب في هذا لضعف المشاركة في الأجهزة الحكومية من جهة وكذلك للفكرة السيئة التي يرددها الكثيرين عن عدم جدوى اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق اللجان والمجالس والاجتماعات لأنهم يعتبرونها مضيعة للوقت.

٦- أظهرت الدراسة وجود عوامل تنظيمية واجتماعية واقتصادية تؤثر على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، فقد أظهر أفراد العينة وجود رغبة قوية لديهم للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، خاصة وأنه تتوفر لديهم المعلومات اللازمة لهذه الغاية وتسود بينهم علاقات الثقة والتعاون، إلا أنهم أبدوا عدم رضاهم عن دعم وتشجيع القيادات العليا لمشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك لعدم توفر اللجان والمجالس وتشكيل فرق العمل، وفتح المجال أمام المحسوبية لتلعب دوراً كبيراً في اختيار الأعضاء المشاركين، بالإضافة إلى عدم قيام هذه القيادات بتوفير الحوافز اللازمة لتشجيع المشاركة، وأخيراً لعدم توفير المنظمات الموارد اللازمة لتغطية تكاليف المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية

وهذه النتيجة تجسد طبيعة البيئة العربية التي لا تزال تعاني من الكثير من السلبيات والضعف في عملية التطوير الإداري. وتتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسات (العبابنه،١٩٩٨) و(شريف، ١٩٩٣) و(الخشروم ومنلا، ١٩٩٣) و(المنصور، ١٩٩٣) و(العقده، ١٩٩١) و(الطراونه، ١٩٨٨) وكذلك.

٧- توصلت الدراسة إلى أن الذكور يشاركوا أكثر من الإناث وهذا يعتبر أمر طبيعي في مجتمع مثل مجتمع الجنوب الذي لا تزال تسود فيه بعض القيم الاجتماعية، إذ يشعر فيه الذكور بنوع من الفوقية على الإناث، بالإضافة إلى أن القرارات التي تصدر عن الذكور في مثل هذه المجتمعات تلقى القبول والترحيب من الجنسين أكثر من تلك التي تصدر عن الإناث. وهذا يتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (الطراونه، ١٩٨٨).

٨- بينت الدراسة أن موافقة كبار السن على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية أكبر منها لدى صغار السن، وهذه النتيجة تتفق مع واقع هذا الإقليم أيضاً الذي لا يزال فيه الصغار يحترموا رأي كبار السن، من منطلق أن خبرتهم في الحياة أكبر ومعلوماتهم أوفر.

٩- أظهرت الدراسة أن المشاركة تزداد كلما زاد المؤهل العلمي للمرؤوس، فقد جاءت موافقة المبحوثين من حملة الدرجات الجامعية المختلفة على المشاركة عالية بينما كانت موافقة الأفراد الذين تقل مؤهلاتهم العلمية عن الدرجة الجامعية متدنية. وهذا الأمر يعززه أن حملة الدرجات الجامعية العليا يكونوا في الغالب أكثر وعياً وتخصصاً، ويمتلكوا حصيلة معلومات تؤهلهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أن معظم أفراد هذه الشريحة هم في الغالب من ذوي المستويات الوظيفية العليا وبالتالي فهم من أصحاب سلطة اتخاذ القرارات الإدارية، ومشاركتهم تعتبر أمر طبيعي، بعكس بقية الشرائح الأخرى وخصوصاً حملة الثانوية العامة.

١٠- توصلت الدراسة إلى أن المشاركة تتدرج بتدرج المسمى الوظيفي للمرؤوسين، حيث كانت أعلى نسبة مشاركة عند المدراء ومساعديهم بينما كانت أدنى نسبة مشاركة عند رؤساء الشعب والموظفين، وهي نتيجة منطقية لأن سلطة اتخاذ

القرارات تكون من صلاحيات المدراء، وهم المعنيين بتفويض هذه الصلاحيات للمستويات الدنيا. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه أيضاً الدراسة التي قام بها (ياغي والخاشقجي، ١٩٨٩).

١١- أظهرت الدراسة أن المشاركة تتدرج وفقاً لسنوات الخبرة عند المرؤوسين، بحيث تزداد عند ذوي الخبرات العالية، وتقل كلما قلت خبرة الفرد وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصل إليها (العيسى، ١٩٩٣) و(Howell, B., D., P., 1984).

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي بما يلي:

١- بعد أن كشفت الدراسة عن وجود درجة متوسطة من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية فإنها توصي بضرورة زيادة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.

٢- توصي الدراسة باشراك العاملين في اتخاذ جميع القرارات الإدارية، وعدم اقتصار مشاركتهم في اتخاذ القرارات الروتينية، لأن إشراكهم في اتخاذ القرارات التكتيكية والإستراتيجية أيضاً قد يساعد الرؤساء على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية في حل المشاكل التي تواجه هذه الأجهزة.

٣- تقترح الدراسة ضرورة الاهتمام بتشكيل فرق للعمل وتفعيل دور اللجان والمجالس وعقد الاجتماعات في الأجهزة الحكومية، من أجل فتح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

٤- بعد أن بينت الدراسة وجود رغبة قوية لدى العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، ووجود علاقات ثقة وتعاون بينهم تسهل عملية المشاركة، فإن الدراسة توصي بضرورة استغلال مثل هذه الرغبة والعمل على تنميتها وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، عن طريق زيادة التفويض في صلاحيات اتخاذ القرارات، والتعاون المثمر بين الرؤساء والمرؤوسين.

٥- توصي الدراسة بضرورة زيادة دعم وتشجيع القيادات العليا لعملية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وذلك من خلال إعادة النظر في بعض التشريعات التي

لا تساهم في تسهيل عملية المشاركة أو تلك التي تشكل عائقاً لها، وكذلك توفير الحوافز اللازمة لتشجيع هذه المشاركة ورصد المخصصات المالية الضرورية لتغطية تكاليف المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

٦- توصي الدراسة بعدم التمييز بين الذكور والإناث في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، لأن هذا من شأنه أن يحرم هذه الأجهزة من بعض الآراء التي قد تكون ذات مردود إيجابي عليها، فالأفكار البناءة لا ترتبط بجنس العامل بل بمدى فهمه واستيعابه لطبيعة العمل الذي يمارسه.

٧- توصي الدراسة بزيادة مشاركة العاملين صغار السن في اتخاذ القرارات الإدارية، لأن بعض صغار السن قد يكون لديهم القدرة والكفاءة والمؤهل العلمي والمعلومات الأكثر حداثة والتي قد تساعدهم في أن تكون مشاركتهم مفيدة لمتخذي القرارات في منظماتهم.

٨- بعد أن لوحظ أن مشاركة المدراء أكثر من بقية الموظفين توصي الدراسة بزيادة مشاركة بقية العاملين في الإدارة الوسطى والدنيا، لأن تواجدهم في مواقع العمل قد يوفر معلومات هامة للرؤساء تساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة.

٩- توصي الدراسة بزيادة مشاركة العاملين ذوي الخبرات المتوسطة والقليلة في اتخاذ القرارات، لأن المعلومات والتخصصات المتوفرة لدى بعضهم قد تسهم في حل مشاكل المنظمات بشكل أفضل من المعلومات التراكمية الموجودة لدى بعض ذوي الخبرات العالية والذين قد لا يتوفر لدى بعضهم أي مؤهلات علمية.

١٠- توصي الدراسة بضرورة عقد الدورات التدريبية المتخصصة للرؤساء والمرؤوسين، لتدريبهم على كيفية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية. وذلك لخلق جيل جديد من الرؤساء المدركين لأهمية المشاركة، والمرؤوسين القادرين على المشاركة بشكل يضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها.

١١- من الضروري تشجيع روح المنافسة والابتكار لدى العاملين، ورصد المكافآت المجزية لأصحاب الأفكار البناءة التي تسهم في حل المشاكل في المنظمات، أو تلك التي تخلق فرصا" ذات مردود إيجابي عليها.

١٢- توصي الدراسة بالعمل على إتاحة فرصة المشاركة لجميع العاملين، وعدم اقتصارها على بعض المحسوبين على الرؤساء وممن تربطهم بهم علاقات خاصة، لأن هذا من شأنه تعطيل بعض الأفكار والآراء التي قد تكون المنظمة بحاجة إليها.

١٣- توصي الدراسة بضرورة قيام القيادات العليا بدعم الدراسات التي تساعد في تطوير العملية الإدارية بشكل عام والمشاركة بشكل خاص وذلك بتوعية مدراء الدوائر والإيعاز لهم بضرورة تسهيل مهمة الباحثين، التي تهدف أولا" وأخيرا" إلى كشف العيوب في محاولة لتصحيحها، وإظهار المزايا في محاولة لتعزيزها.

١٤- توصي الدراسة بضرورة متابعة مثل هذه الأبحاث، التي تساعد على زيادة الوعي وتنشيط الأفكار لدى بعض الرؤساء والمرؤوسين، لعل بعض هذه الأجهزة تخرج من قوقعتها وتتحقق ديموقراطية الإدارة.

المراجع

المراجع العربية

القرآن الكريم.

أبو داوود، السنن، تحقيق: محمد محي الدين عبدالحميد، الجزء الرابع، بيروت: المكتبة العصرية، بدون تاريخ النشر.

أبو فارس، محمد عبدالقادر، النظام السياسي الإسلامي، عمان، ١٩٨٠.

ابن هشام، السيرة النبوية، بيروت: مكتبة الجبل، الجزء الثاني، ١٩٣٧.

اندروي، سيزلاقي، ومارك جي، والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، ١٩٩١.

بدر، حامد أحمد، "فعالية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة"، مجلة العلوم الاجتماعية، عدد١، مجلد١٣، ١٩٨٥.

بدر، عبداللطيف، "فاعلية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات رجال الإدارة في الشركات الكويتية"، الكويت: مجلة شؤون الإدارة الحديثة، العدد التاسع، ١٩٨٧.

بلاك، جيمس، منزيس، كيف تكون مديرا" ناجحا"، ترجمة عبد الحميد ثابت، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩.

الترمذي، محمد بن عيسى، السنن، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، الجزء الرابع، مصر: مطبعة مصطفى البابي الحلبي، ١٩٣٧.

توماس. ل. كويك، بناء فريق عمل ناجح، ط١، الرياض: مكتبة جرير، ١٩٩٩.

التويجري، محمد بن إبراهيم، والبرعي، محمد بن عبد الله، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، ط١، الرياض: مكتبة العبيكان، ١٩٩٧.

حسن، حسن إبراهيم، تاريخ الإسلام، ط٧، الجزء الثاني، مصر: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٦٤.

حسن، راويه، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢.

حسن، محمد حربي، علم المنظمة، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ١٩٨٩.

الخشروم، محمد، ومنلا، رياض، "مشاركة العاملين في الإدارة في مؤسسات القطاع العام في سوريا"، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد ١٦، ١٩٩٣.

الخضرا، بشير، "المشاركة في الإدارة، من نظم الاقتراحات إلى التسيير الذاتي"، مجلة دراسات، المجلد الثالث عشر، العدد التاسع، ١٩٨٦.

الخضرا، بشير، "مشاركة العاملين في الإدارة"، عمان: المجلة العربية للإدارة، العدد الثالث، السنة الثالثة، ١٩٧٩.

دره، عبدالباري، وآخرون، الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات، ط١، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، ١٩٩٤، ص٤٧٩.

زويلف، مهدي، والعضايله، علي، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٦.

الساعاتي، توماس.ل، صناعة القرار للقادة: عملية التحليل الهرمي للقرارات في عالم معقد، ترجمة أسماء بنت محمد أحمد باهرمز، وسهام بنت علي محمد الهمشري، الرياض: معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، ٢٠٠٠.

شريف، عمار عبداللطيف، "أنماط اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة المركزية للإدارة العامة بالأردن"، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، عمان: الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، ١٩٩٣.

الشنواني، صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٤.

الصبحيات، إبراهيم بدر شهاب، "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات المساهمة العامة المختلطة في الأردن"، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٩٤.

الصقار، فاضل، "الأساليب والمهارات في مشاركة الآخرين"، شبكة النبأ، WWW.Annabaa.Org/NBC46/Edpra.Htm,2002.

الطراونه، تحسين، والمعايطه، سليمان، "قدرة متخذي القرارات على الاستفادة من البيانات المالية"، دراسة ميدانية، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، ١٩٩٧.

الطراونه، سليمان محمد إبراهيم، "أثر الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها الإداري في الأردن على القرارات التي يتخذها"، رسالة ماجستير، عمان، الجامعة الأردنية، كلية التربية، ١٩٨٨.

عبابنه، رائد، "بناء فرق العمل في القطاع الحكومي الأردني: دراسة تحليلية لآراء المديرين في محافظات الشمال في الأردن"، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٨، العدد ٢، ١٩٩٨.

عبد الوهاب، محمد علي، الإدارة بالأهداف: النظرية والتطبيق، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٢.

عبدالحفيظ، علي، "الحكم الجماعي وصنع القرارات الإستراتيجية (دلفاي)"، مجلة الإدارة العامة، العدد٣١، السنة١٢، ١٩٨١.

العساف، محمود، أصول الإدارة، عمان: مكتبة لطيف للنشر والتوزيع، ١٩٨٢.

عطية، طاهر موسى، أحوال الإدارة للطالب والمدير، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٤.

العقده، أحمد، "دور عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية"، رسالة ماجستير، عمان: الجامعة الأردنية، كلية العلوم الإدارية، ١٩٩١.

العلاق، بشير، أسس الإدارة الحديثة، ط١، عمان: دار اليازوري العلمية، ١٩٩٩.

العيسى، أحمد توفيق، "عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة في الإمارات العربية المتحدة"، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، عمان: الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، ١٩٩٣.

فضل الله، فضل الله علي، نظريات التنظيم الإداري، ط٢، دبي: المطبعة العصرية،.

الفهداوي، فهمي خليفه، الإدارة في الإسلام: المنهجية والتطبيق والقواعد، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.

المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٣.

المنصور، ياسر منصور الحاج رشيد، "رضا المديرين عن عملية اتخاذ القـــرارات الإدارية في الوزارات الأردنية"، دراسة ميدانية، رسالة ماجســـتير، عمـــان: الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، ١٩٩٣.

ميشيل ستيفنز، كيف تنمي قدرتك على حل المشاكل، ترجمة: سامي تيسير ســـلمان، انترناشونال ايديزهوم انكوربوريتد، ١٩٩٨.

هيجنز، جيمس، ١٠٠ طريقة إبداعية لحل المشكلات، ترجمة: عبد الرحمن توفيـــق، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠١.

ياغي، محمد عبدالفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط١، الرياض: مطابع الفـــرزدق التجارية، ١٩٨٨.

ياغي، محمد عبدالفتاح، والخاشقجي، هاني يوسف، "اتخاذ القرارات التنظيمية فـــي قطاع الخدمة المدنية الســعودي" ، دراســة ميدانية ، الرياض: جامعة الملك سعود، منشورات مركز بحوث كلية العلوم الإدارية، ١٩٨٩.

ياغي، محمد عبدالفتاح، والعساف، عبدالمعطي محمد، مبادئ فـــي الإدارة العامـــة، عمان: جمعية عمال المطابع التعاونية، ١٩٨١.

المراجع الأجنبية

Bank, John, (1992), The Essence of Total Quality Management, NewYork: Prentice–Hall.

Clark, Houser, (1984), The Supervisor's Role Under Theory Z, NewYork: AMACOM, Supervisory Management.

Dixon, N, (1984), "Participative Management it's not as simple as it seems", NewYork: AMACOM, Supervisory Management.

Hersey and Blanchard, (1983), Management of Organizational Behavior, New Delhi: Prentice-Hall of India.

Howell, J.P, Bowen, D.E, Dorfan, P.W, And Podsakoff, P., (1990), "Substitutes For Leadership: Effective Alternative Leadership", Organizational Dynamic, PP 20-38.

Keith, Davis, (1980), Human Behavior At Work: Organizational Behavior, New Delhi: Mc Graw-Hill Company.

Kreitner, Robert, (1995), Management, 6th Edition, Boston: Houghton Mifflin Company.

Lester, Goch And John, French, (1984), "Over Coming Resistance To Change", Human Relations, vol.1, No.4.

Mc Laughlin, Caluzany, (1990), "Total Quality Management In Health: Making It Work", Health Care Management Review, Vol 15, No 3, PP 7-14.

Middlemist, Dennis and Hitt, Michael, (1988), Organizational Behavior: Managerial Strategies For Performance NewYork: West Publishing Company.

Murnighan, Keith, (1981), "Group Decision-Making What Strategies should you use", Management Review.

Parker, Glenn, (1990), Team Players and Teamwork, Oxford: Jossey-Bass Publishers.

Stevens, Michael, (1997), How To Be A Better Problem Solver, London: International Ideas Home.

Van Peren, Van Den Berg, (1999), "Toward A Better Understanding Of The Link Between Participation In Decision-Making And Organizational Behavior", Journal Of Occupational & Organizational Psychology, Vol 1, 72 Issue, P 377.

Vecchio, Robert, (1988), Organizational Behavior, Chicago: The Dryden Press.

Westly, F. R., (1990), "Middle Managers and Strategy making: Microdynamics of Inclusion", Strategic Management Journal, PP 337-351.

الملاحق

ملحق (أ)

الأجهزة التي شملتها الدراسة وعدد الاستبانات الموزعة والمعادة منها

الرقم	الجهاز الحكومي	الاستبانات الموزعة*	الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل
١	وزارة التربية والتعليم	١٠٥	٨٣
٢	وزارة الصحة	٨٤	٦٨
٣	وزارة الزراعة	٦٠	٥٤
٤	وزارة الأشغال	٥٣	٤٠
٥	وزارة المياه والري	٤٧	٣٩
٧	دائرة الأحوال المدنية والجوازات	٣٨	٣٤
٨	وزارة الصناعة والتجارة	٣٥	٣١
٩	وزارة التنمية الاجتماعية	٣٢	٢٩
١٠	وزارة الداخلية	٣٢	٢٤
٦	وزارة الأوقاف	٣٠	٢٧
١١	وزارة المالية	٢٩	٢٧
١٢	دائرة الأراضي	٢٢	٢٠
١٣	وزارة العمل	١٨	١٧
١٤	وزارة الشؤون البلدية والقروية	١٦	١٦
١٥	دائرة ضريبة الدخل	١٢	١٢
١٨	مديرية الشباب	١٢	١١
١٦	ديوان المحاسبة	١٠	١٠
١٧	وزارة السياحة والآثار	٨	٧
١٩	وزارة الثقافة	٧	٧
	المجموع	٦٥٠	٥٥٦

* تشمل الأعداد العينة التي شملتها الدراسة في الأجهزة الحكومية في المحافظات الأربعة.

ملحق (ب)

استبانه الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الفاضل/ الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (**مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية**)، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في جامعة مؤتة.

لهذا أرجو منكم التلطف بمنحي جزءا من وقتكم الثمين للإجابة على بنود هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية، شاكرا لكم حسن تعاونكم وجهودكم التي سوف تسهم في خدمة أهداف البحث العلمي في هذا البلد العزيز، ومؤكدا لكم بأن المعلومات والبيانات التي تقدمونها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص التقدير والاحترام

الباحث

زعل محمد أبوقديري

جامعة مؤتة

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم الإدارة العامة

الجزء الأول

يرجى التكرم بوضع إشارة (×) في المربع الذي ينطبق عليك:-

١- اسم الوزارة / الدائرة ....

٢- الجنـــــــس: ١- ☐ ذكر ٢- ☐ أنثى

٣- العمـــــــر: ١- ☐ أقل من ٢٥ عام ٢- ☐ ٢٥-٣٤ عام

٣- ☐ ٣٥-٤٤ عام ٤- ☐ ٤٥ عام فأكثر

٤- المؤهل العلمـــي : ١- ☐ دكتوراه ٢- ☐ ماجستير

٣- ☐ بكالوريوس ٤- ☐ دبلوم كلية مجتمع

٥- ☐ ثانوية عامة

٥- الوظيفـــــة: ١- ☐ مدير ٢- ☐ مساعد مدير

٣- ☐ رئيس قسم ٤- ☐ رئيس شعبة

٥- ☐ موظف

٦- الخبرة في دائرتـك: ١- ☐ ٥ سنوات أو أقل ٢- ☐ ٦-١٠ سنوات

٣- ☐ ١١-١٥ سنة ٤- ☐ ١٦-٢٠ سنة

٥- ☐ اكثر من ٢٠ سنة

الجزء الثاني: أسئلة الاستبانة.

يرجى وضع إشارة (×) في المربع المناسب لإجابتك، مع العلم بأن موافق بشدة تعني (+٢) درجات، وصولا إلى غير موافق بشدة وتعني (-٢) درجة.

العبـــــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١- أشارك رؤسائي في اتخاذ القرارات الإدارية بدائرتي.					
٢- أشارك في اتخاذ القــرارات الاســتراتيجية (قــرارات الإدارة العليا المتعلقة بتحديد الأهداف الرئيسية للدائــرة أو الوزارة).					
٣- أشارك في اتخاذ القرارات التكتيكية (قـــرارات الإدارة الوسطى المتعلقة بوسائل تنفيذ الأهداف العامة مثل تقســيم العمل وتفويض الصلاحيات).					
٤- أشارك في اتخاذ القرارات الروتينية (اليومية العادية).					
٥- يتخذ الرئيس القرارات منفردا ولا يسمح بالمشـــاركة فيها .					
٦- يحاول الرئيس إقناعنا بالقرار قبل اتخاذه عن طريـــق إظهار إيجابياته .					
٧- يسمح الرئيس بمناقشة القرار الذي ينوي اتخاذه .					
٨- يتخذ الرئيس القرار ويوضح ظروف وأسباب اتخــاذه ويسمح بتعديله قبل التنفيذ .					
٩- يطلب الرئيس منا تقديــم اقتراحاتنـــا فـــي المشــكلة المطروحة ثم يختار الحل المناسب .					
١٠- يسمح الرئيس لنا بحل المشكلة ضمن حدود زمنيـــة ومالية معينة .					
١١- يفوضنا الرئيس سلطة اتخاذ القرار ويمنحنا الحريــة الكاملة في التصرف دون أي تدخل منه .					
١٢- أقوم بإبداء وجهة نظري وتقديــم الاقتراحـــات فـــي القرارات المنوي اتخاذها.					

... يتبع

العبـــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٣- تعقد الإدارة اجتماع لسماع رأي العاملين في القرارات قبل اتخاذها .					
١٤- تشكل الإدارة لجان خاصة لبحث المشاكل وتقدم للإدارة توصياتها قبل اتخاذ قرار الحل .					
١٥- يوجد مجلس مختص يبحث المشاكل ويتخذ القرار المناسب بشأنها .					
١٦- أقوم بمقابلة رئيسي وأتباحث معه في كيفية حل المشكلة .					
١٧- أقوم بإعداد مذكرة مكتوبة أوضح فيها لرئيسي وجهة نظري بالموضوع المطلوب اتخاذ قرار فيه.					
١٨- في المشاكل المعقدة يقوم الرئيس باستفتاء بعض الخبراء والمختصين من العاملين لأخذ رأيهم بكيفية حلها.					
١٩- يسمح الرئيس فقط بمشاركة بعض الأشخاص المقربين منه والذين تربطهم به علاقات خاصة.					
٢٠- تسمح القوانين والأنظمة في دائرتي بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية .					
٢١- تعمل القيادات العليا على دعم وتشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية .					
٢٢- تتوفر لدي المعلومات الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية .					
٢٣- يوجد تفويض من الإدارة العليا يوضح صلاحيات اتخاذ القرارات الإدارية .					
٢٤- تتم المشاركة من خلال مجلس مختص .					
٢٥- أشارك في اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق لجان خاصة .					
٢٦- تتم المشاركة في دائرتي عن طريق تشكيل فرق عمل .					

... يتبع

العبـــــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٧- يستفاد من أصحاب الخبرة في اتخاذ القرارات الإدارية .					
٢٨- تتم المشاركة من خلال اللقاءات الرسمية بين المعنيين بحل المشكلة .					
٢٩- تتم المشاركة من خلال الاتصالات الفردية مع الأشخاص المعنيين بالقرار.					
٣٠- يشرك الرئيس الشخص المناسب في اتخاذ القرار المناسب .					
٣١- هناك تمييز بين الذكور والإناث في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية .					
٣٢- المشاركة تجعل الرئيس يشعر بالخوف من تعاظم دورنا وتهديد مركزه .					
٣٣- توجد لدي الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية .					
٣٤- توجد علاقات ثقة وتعاون متبادلة بيننا تساعد على المشاركة .					
٣٥- العادات والتقاليد التنظيمية في دائرتي تسهل المشاركة .					
٣٦- تلعب المحسوبية دورا كبيرا في اختيار الأعضاء المشاركين في اتخاذ القرار .					
٣٧- يطبق رئيسي سياسة الباب المفتوح .					
٣٨- تحتاج المشاركة إلى وقت طويل لاتخاذ القرار .					
٣٩- توفر المنظمة حوافز تشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات .					
٤٠- تتوفر في المنظمة الموارد المالية اللازمة لتغطية تكلفة المشاركة .					

... يتبع

العبـــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤١- الكلفة العاليـــة للقـــرارات المتخـــذة عـــن طريـــق المشاركة تحول دون إشراكنا في بعض القرارات .					
٤٢- مشاركتي في اتخاذ القرارات تحفّزني على العمل .					
٤٣- أشعر بارتفاع روحي المعنوية عندما أشـــارك فـــي اتخاذ القرار .					
٤٤- تساهم المشاركة في إيجاد الحلول الممكنة للمشـــكل المعقدة.					
٤٥- عندما أشترك في اتخاذ القرارات أشـــعر بـــالالتزام بضرورة تنفيذها .					
٤٦- أقوم بمساعدة زملائي في تنفيـــذ القـــرارات التـــي أشارك في اتخاذها .					
٤٧- إذا ترتب على القرار الذي شاركت فيه إجراء تغيير معين فأنني أتقبله وأشجع عليه.					
٤٨- مشاركتي في اتخاذ القـــرارات تشـــعرني بأهميـــة دوري في دائرتي .					
٤٩- تساعد المشاركة على تبادل المعلومـــات وتســـهل وصولها إلى جميع العاملين .					
٥٠- المشاركة وسيلة تدريبية للموظف على كيفية اتخاذ القرارات .					